

Conservatoire & Orchestre de Caen

Projet d'établissement 2019-2024

L'ambition d'un espace de transmission
de création et de diffusion
pour une éducation à l'art et par l'art
de la sensibilisation à l'excellence

Document adopté par le bureau communautaire du 23 mai 2019



Le projet d'établissement du Conservatoire & Orchestre de Caen définit l'identité de cet établissement au double visage ainsi que ses objectifs prioritaires d'évolution. « *Dans ce but, il prend en compte la réalité sociologique, économique et culturelle du territoire concerné, ainsi que la présence et l'activité des différents acteurs et partenaires potentiels inscrits dans sa sphère de rayonnement, particulièrement les établissements relevant de l'Éducation Nationale, les structures en charge de la pratique amateur ainsi que les lieux de création et de diffusion.* »¹ Ce projet a reçu un avis favorable du conseil pédagogique le 8 mars 2019 et du conseil d'établissement le 24 avril 2019. Ce document, « *présente les choix pédagogiques, artistiques et culturels* »² de l'établissement et s'inscrit dans la suite du précédent projet 2010-2015 qui était axé entre autres sur les moyens à mettre en œuvre pour la mise en conformité avec les critères de renouvellement de classement par l'État.

Durant la période de préparation de ce document, s'est continuellement posée la question de l'appellation de l'établissement : doit-on systématiquement parler du Conservatoire de Caen ? À quel moment est-il opportun d'évoquer l'Orchestre de Caen ? Faut-il les séparer ou au contraire les intégrer ? Comment faire alors pour ne pas les diluer l'un dans l'autre ? Au-delà d'une facilité rédactionnelle, il s'agit bien in fine de développer UN projet pour UN établissement, d'assumer en conséquence de nommer cet établissement unique par un nom unique - le Conservatoire & Orchestre de Caen - et d'être quotidiennement fier de ce format original.

¹ Schéma national d'orientation pédagogique (SNOP) de l'enseignement initial de la musique – avril 2008

² Arrêté du 15 décembre 2006 fixant les critères du classement des établissements d'enseignement public de la musique, de la danse et de l'art dramatique.

Sommaire

Propos liminaire	p.4
Missions	p.6
État des lieux	p.8
L'offre d'enseignement	
L'offre de sensibilisation	p.13
L'offre de diffusion	p.15
Les moyens mis en œuvre	p.17
Philosophie générale du projet	p.24
Une éducation à l'art	
Une éducation par l'art	
Plan d'action 2019-2024	p.26
Enjeu N°1 : Développer l'ancrage local et le rayonnement de l'établissement au regard des moyens financiers, techniques et humains dont il dispose	
Enjeu N°2 : Redéfinir l'identité de la saison musicale de l'Orchestre de Caen comme composante d'un établissement culturel au format unique en Europe	p.33
Enjeu N°3 : Faire évoluer les dispositifs, les pratiques et les modèles pédagogiques dans un esprit d'exigence, d'ouverture et d'équilibre entre enseignement spécialisé et éducation artistique et culturelle	p.39
Tableaux de bord	p.47
Conclusion	p.50
Liste des acronymes utilisés	p.51
Table des matières détaillée	p.52

Propos liminaire

Créé en 1835, le Conservatoire de Musique de Caen, devenu École Nationale de Musique en 1853, est labellisé « Succursale du Conservatoire de Paris » à la veille de la seconde guerre mondiale. Cette reconnaissance de sa capacité à former des élèves en voie de professionnalisation marque également une étape importante en termes de structuration et de développement de l'offre d'enseignement³. Au sortir du conflit et après deux déménagements successifs⁴, l'établissement est classé par l'État en 1948 « École Nationale de Musique et de Danse ». S'ouvre alors une période de fort développement due à la personnalité et à la longueur du mandat de son directeur emblématique, Jean-Pierre Dautel en poste de 1951 à 1986 - ainsi qu'au soutien important et constant des municipalités qui se succèdent⁵. Dès 1951 est créé l'Orchestre de Caen, les premières classes à horaires aménagés sont quant à elles ouvertes en 1974, l'établissement est classé Conservatoire National de Région en 1979, la première édition du festival Aspects des Musiques d'Aujourd'hui⁶ (AMA) a lieu en 1982 et le nouveau bâtiment est livré en 1984⁷.

Sous l'impulsion de Jean-Marc Laureau, successeur de Jean-Pierre Dautel en poste de 1986 à 1996, le festival AMA se renforce et devient monographique, la Maîtrise de Caen voit le jour en 1987 suivie du chœur de chambre en 1993. La dernière période de développement de l'établissement se fait sous la direction de Stéphane Béchy, en poste de 1999 à 2016, période durant laquelle le Conservatoire et l'Orchestre de Caen sont transférés à la Communauté d'agglomération Caen la mer (2003) et où le Conservatoire National de Région devient Conservatoire à Rayonnement Régional. C'est dans cette dynamique que l'établissement intègre entre autres l'enseignement de l'art dramatique et de la danse jazz, propose une licence de musicologie parcours interprète en relation avec le conservatoire et le département musicologie de l'UFR Lettres et Sciences humaines de l'université Rouen ou encore met en place son Centre Régional Ressources Handicap Musique et Danse⁸ (CRRHMD) véritable référence en la matière.

³ En plus des classes de solfège et de chant, héritières de la « Société Philharmonique du Calvados », l'établissement se dote de classes d'instruments à vents en 1856 puis d'instruments à cordes en 1859.

⁴ Le bâtiment de la place de la République, ancien couvent des Eudistes, est détruit en juin 1944.

⁵ Ce fort développement est accompagné par les politiques étatiques d'alors, particulièrement volontaristes en matière d'enseignement artistique, avec en 1967, sous l'impulsion d'André Malraux, ministre de la Culture et de Marcel Landowski, directeur de la musique l'attribution de nouveaux moyens aux municipalités pour renforcer le statut des enseignants et assurer une plus grande diversité de discipline ; puis, au début des années 1980, sous l'impulsion de Jack Lang, ministre de la Culture et Maurice Fleuret, directeur de la musique, une incitation à la refonte des cursus pédagogiques et à la généralisation d'enseignements émergents et de nouvelles pratiques.

⁶ Intitulé alors « Aspects de la musique contemporaine ».

⁷ Le grand auditorium, renommé récemment auditorium Jean-Pierre Dautel, est achevé en 1986.

⁸ Initialement prévu pour couvrir également le champ théâtral.

De 2016 à 2018, le Conservatoire et l'Orchestre de Caen⁹ connaissent une crise sans précédent dans le cadre des économies budgétaires de la Communauté d'agglomération Caen la mer alors même que l'État s'était désengagé du financement des établissements d'enseignement artistique. Cette crise budgétaire s'accompagne d'une crise de gouvernance et s'élargit à une crise de sens allant jusqu'à remettre en cause l'existence même de l'Orchestre de Caen. C'est dans ce contexte et après une double vacance de direction qu'Aurélien Daumas-Richardson prend ses fonctions à la tête du Conservatoire et de l'Orchestre de Caen en janvier 2018. L'enjeu de la rédaction puis de la mise en œuvre de ce deuxième projet d'établissement est donc d'ouvrir un nouveau chapitre, serein, marqué du sceau d'une ambition pédagogique et artistique renouvelée.

⁹ Devenue Communauté urbaine Caen la mer qui, comme la très grande majorité des collectivités territoriales, connaît de fortes tensions et incertitudes budgétaires.

Missions

Les missions des conservatoires à rayonnement régional (CRR) sont définies et déclinées dans les principaux textes de référence de l'État en la matière, à savoir :

- la charte de l'enseignement artistique spécialisé en danse, musique et théâtre ;
- les schémas nationaux d'orientation pédagogique de l'enseignement initial de la musique, de la danse et de l'art dramatique ;
- l'arrêté du 15 décembre 2006 fixant les critères du classement des établissements d'enseignement public de la musique, de la danse et de l'art dramatique.

Ce dernier précise que les conservatoires à rayonnement régional remplissent :

- des missions d'éducation fondées sur un enseignement artistique spécialisé garantissant dans les trois spécialités un cursus complet comprenant le cycle à orientation professionnelle (COP) ;
- des missions de développement des pratiques amateurs, notamment en leur offrant un environnement adapté ;
- des missions de sensibilisation, de diversification et de développement des publics ;
- des missions de diffusion des productions liées à leurs activités pédagogiques ;
- des missions d'éducation artistique et culturelle (EAC) privilégiant la collaboration avec les établissements d'enseignement scolaire.

L'Orchestre de Caen, quant à lui, et comme il est précisé dans son règlement¹⁰, « *remplit des missions de diffusion, de création, de formation et d'animations musicales* » de la musique dite savante - des répertoires anciens aux musiques d'aujourd'hui, que ce soit en musique de chambre ou en formation symphonique - au jazz. La saison musicale de l'Orchestre de Caen « *contribue au rayonnement culturel* » de la Communauté urbaine Caen la mer. « *Des actions spécifiques de sensibilisation aux différents répertoires et à la pratique musicale sont menées en direction du public scolaire et de tout public jugé prioritaire* ».

Le rappel de ces missions s'effectue dans un contexte particulièrement contraint sur le plan économique et relativement complexe tant sur le plan territorial que pédagogique (travail de mise en réseau des établissements d'enseignement artistique du territoire communautaire, environnement régional peu favorable à l'Orchestre de Caen, dichotomie ex-Basse Normandie - ex-Haute Normandie, mise en place de l'enseignement préparatoire à l'enseignement supérieur, etc.).

¹⁰ La dernière version du règlement de l'Orchestre de Caen est antérieure au transfert de l'établissement de la ville de Caen vers la Communauté d'agglomération Caen la mer (2003) devenue ensuite Communauté urbaine Caen la mer (2017) ; il est donc relativement ancien et parfois caduc dans certaines dispositions. Néanmoins, il est à ce jour le dernier document officiel formalisant son fonctionnement et rappelant ses missions.

Signalons ici, malgré ce contexte et après une période de forte diète budgétaire, les efforts de la Communauté urbaine Caen la mer pour maintenir des moyens suffisants à l'ambition portée par son Conservatoire & Orchestre et à l'accompagnement de sa nouvelle direction, le retour progressif du financement des conservatoires par l'État amorcé en 2016 et le souhait du Département du Calvados de contribuer au financement des projets généraux de l'établissement. Le financement apporté par la région est à ce jour marginal et centré uniquement sur le festival Aspects des Musiques d'Aujourd'hui mais avec une possibilité d'évolution dans le cadre du schéma régional des enseignements artistiques.

État des lieux

L'offre d'enseignement

Le Conservatoire & Orchestre de Caen propose un enseignement dans les spécialités musique, danse et art dramatique. L'apprentissage, qu'il soit musical, chorégraphique ou théâtral, est organisé en cursus selon les SNOF rédigés par le ministère de la culture et de la communication. Le Conservatoire & Orchestre de Caen est ainsi l'un des deux établissements du Calvados¹¹ habilités à délivrer les diplômes d'études musicales (DEM), chorégraphiques (DEC) ou théâtrales (DET). Les cursus s'étendent ainsi de l'éveil-initiation au troisième cycle amateur - permettant d'obtenir un certificat d'études musicales (CEM), chorégraphiques (CEC) ou théâtrales (CET) - ou au cycle à orientation professionnelle (COP) - permettant d'obtenir un DEM, DEC ou DET - selon l'orientation retenue par les élèves.

L'enseignement artistique initial en horaire traditionnel¹²

A l'exception de l'accordéon chromatique, l'intégralité des disciplines instrumentales dites classiques¹³ tout comme les disciplines dites fondamentales¹⁴, l'informatique musicale¹⁵, l'accompagnement au piano, les pratiques vocales en soliste ou en chœurs, les pratiques orchestrales, la musique de chambre, le jazz et les musiques improvisées ou encore la musique ancienne¹⁶ sont enseignées. L'enseignement des musiques traditionnelles de Normandie¹⁷ n'est pas proposé tout comme l'enseignement des musiques dites actuelles et amplifiées¹⁸.

Le département des études chorégraphiques est organisé autour des trois disciplines suivantes : danse classique, danse contemporaine et, depuis 2011, danse jazz¹⁹. Tout comme en musique, des inscriptions hors cursus existent et certains cours permettent d'accueillir un public adulte. De plus, il existe un enseignement de la culture chorégraphique à destination des quelques élèves en voie de professionnalisation et 'auditeurs libres.

¹¹ Avec le conservatoire à rayonnement départemental (CRD) de Lisieux

¹² C'est-à-dire organisé sur le temps extra-scolaire.

¹³ Dont l'orgue, l'une des classes phares de l'établissement.

¹⁴ Formation musicale et disciplines dites d'érudition (histoire de la musique, analyse et écriture).

¹⁵ Autre classe « marqueur » du conservatoire de Caen.

¹⁶ Ce département pédagogique remarqué propose des cours de flûte à bec, hautbois et basson baroques, viole de gambe, violon et violoncelle baroques, luth (bientôt de nouveau), clavecin et basse continue.

¹⁷ L'association La Loure, basée dans le bocage virois, est l'une des rares structures à proposer cet enseignement (violon, accordéon, chant mais pas vielle à roue).

¹⁸ Cette esthétique est l'une des signatures de Musique en Plaine (MEP), second établissement territorial d'enseignement artistique porté par Caen la mer et situé à Bourguébus.

¹⁹ La danse jazz est accessible sur test à partir de 15 ans.

Un tassement des effectifs est constaté ces dernières années, tassement dont les causes multifactorielles restent à analyser. Malgré la richesse de la proposition chorégraphique du conservatoire, renforcée par la présence de quatre instrumentistes accompagnateurs, il n'existe pas de proposition post-cursus - de type compagnie amateur ou atelier chorégraphique - ouverte aux danseurs ayant terminé leur formation et désirant poursuivre une activité chorégraphique dans un contexte exigeant.

En 2011, l'ajout de l'art dramatique à l'offre de formation de l'établissement a nécessité l'affectation de locaux insatisfaisants, relativement éloignés du site principal, mais toutefois adaptés²⁰. Tout comme pour l'apprentissage du chant lyrique et de la danse jazz, les classes d'art dramatique sont accessibles uniquement sur concours d'entrée à partir de quinze ans. Les cycles proposés sont denses et comprennent en plus des cours disciplinaires hebdomadaires de nombreuses master-class, des cours de chant, de chant choral et de danse. Le COP, très demandé et particulièrement sélectif, ne compte pas moins de 16h de cours disciplinaires hebdomadaires et prépare, pour celles et ceux qui le souhaitent, aux concours d'entrée dans les écoles supérieures d'art dramatique.

Les classes à horaires aménagés

Le Conservatoire & Orchestre de Caen, en collaboration avec les services de l'Éducation Nationale, des villes de Caen et de Fleury-sur-Orne et du département du Calvados, participe à une proposition de classes à horaires aménagés (CHA) particulièrement riche pour les trois spécialités enseignées. Les élèves ainsi concernés partagent leur temps scolaire entre l'apprentissage général assuré par les établissements scolaires et l'enseignement artistique assuré principalement par le conservatoire.

CHA musique - instrumentistes : ces classes concernent 24 enfants par niveau du CE1 au CM2 scolarisés à l'école Henri Brunet (accès sur test à partir du CE1 puis sur concours à partir du CM1), 26 enfants par niveau de la 6ème à la 3ème scolarisés au collège Pasteur²¹ (accès sur concours) et potentiellement 12 élèves par niveau de la seconde à la terminale scolarisés au Lycée Malherbe²² dans le cadre de la préparation d'un baccalauréat techniques de la musique et de la danse (TMD)²³.

CHA musique - maîtrise de Caen : Le projet de la maîtrise de Caen est le fruit de la collaboration des services de l'Éducation Nationale pour l'enseignement général, du Conservatoire & Orchestre de Caen pour l'enseignement musical et du théâtre de Caen

²⁰ Ils étaient utilisés auparavant par une compagnie.

²¹ Établissement scolaire situé à proximité directe du conservatoire

²² Id.

²³ Fournir une cohorte suffisante d'élèves en TMD est aujourd'hui l'un des enjeux forts des CHA. Le fait que cette filière ne permette pas d'obtenir un baccalauréat général est le frein principal au recrutement d'élèves en provenance des CHA du collège Pasteur.

pour la production et la diffusion. La maîtrise de Caen est l'une des rares maîtrises françaises composée exclusivement de garçons, jouant sur la spécificité de leur timbre et de leur couleur vocale. Cette singularité doublée de l'excellence artistique de ses prestations en fait un ensemble de grande qualité considéré comme un chœur professionnel d'une part et repéré à l'échelle européenne d'autre part. Le chœur de concert de la maîtrise s'adjoint les services de chanteurs professionnels (pour les voix d'hommes) et d'instrumentistes pour ses productions d'ampleur ainsi que pour son audition hebdomadaire du samedi midi, en accès libre, à laquelle assistent chaque semaine jusqu'à 500 personnes. Concernant les aspects pédagogiques, ces classes concernent 12 garçons par niveau du CE1 au CM2 scolarisés à l'école Jean Guéhenno (accès sur test) constituant la pré-maîtrise d'une part, et 13 garçons par niveau de la 6ème à la 3ème scolarisés au Collège Pasteur (intégration de nouveaux garçons sur tests en fonction des places disponibles) constituant, jusqu'à leur mue, le chœur de concert communément appelé « maîtrise de Caen » d'autre part. Afin de poursuivre cette culture de l'excellence, il est nécessaire de travailler à la fluidité des relations entre les partenaires du projet et, côté Conservatoire & Orchestre de Caen, de préciser quelques éléments ciblés (contenu des cours de formation musicale, place du cursus instrumental, etc.). De plus, tout en maintenant la spécificité vocale d'une maîtrise de garçons, la mise en place d'une proposition pédagogique mixte est aujourd'hui incontournable.

CHA danse : ces classes concernent 12 élèves²⁴ par niveau du CE2 au CM2 scolarisés à l'école Jean Guéhenno (accès sur test), 13 élèves par niveau de la 6ème à la 3ème scolarisés au Collège Pasteur (accès sur concours). Les danseurs et les maîtrisiens sont regroupés dans une même classe au sein de ces établissements scolaires. Depuis 2017, les danseurs (12 élèves par niveau de la seconde à la terminale scolarisés) peuvent intégrer le Lycée Malherbe dans le cadre de la préparation d'un baccalauréat TMD qui pour l'instant n'a pas encore trouvé son public dans cette spécialité²⁵.

CHA théâtre : ces classes concernent 15 enfants par niveau en CM1 et CM2 scolarisés à l'école Jean Goueslard de Fleury-sur-Orne (accès sur test), 10 enfants par niveau en 6ème et 5ème (depuis 2017) ainsi qu'en 4ème et 3ème (depuis 2018) scolarisés au Collège Stephen Hawking de Fleury sur Orne (accès sur test). Ces établissements, situés au sud de l'agglomération caennaise, sont classés en réseau d'éducation prioritaire « REP+ ».

²⁴ Quasiment exclusivement constituées de jeunes filles, ces demi-classes fonctionnent avec les demi-classes des CHA musique - maîtrise de Caen.

²⁵ Cf. Note n°23

La licence de musicien interprète

En collaboration avec le département de musicologie de l'UFR Lettres et Sciences humaines de l'Université de Rouen et le Conservatoire de Rouen, le Conservatoire & Orchestre de Caen propose une licence de musicologie parcours musicien interprète (LMI). Cette formation supérieure est accessible sur concours aux bacheliers titulaires d'un DEM dans une discipline instrumentale ou vocale. La maquette pédagogique proposée est construite sur une répartition des enseignements entre UFR et conservatoires. Après une période complexe de gestion croisée, les relations tripartites se normalisent désormais permettant d'entrevoir le meilleur pour les étudiants caennais (organistes pour la plupart) sans pour autant résoudre la difficulté de leur éloignement géographique de l'université de Rouen. Pour l'instant intimiste²⁶ et en l'absence de pôle régional d'enseignement supérieur, l'un des enjeux majeurs de cette formation est bien la coopération avec le centre de formation des enseignants de la danse et de la musique (CEFEDM) de Normandie afin de proposer une cartographie régionale attractive et correctement articulée en la matière.

Le Centre de Ressources Régional Handicap Musique et Danse

Soucieuse de s'inscrire dans l'esprit de la loi handicap de 2005²⁷ et désireuse d'apporter une réponse structurée et adaptée aux demandes des personnes porteuses de handicap, la Communauté d'agglomération décide de créer en 2010 un département pédagogique dédié, intégré au conservatoire, dont la mission principale est de permettre la prise en compte du handicap dans la politique globale de l'établissement en proposant un suivi individualisé, un enseignement spécialisé dans le cadre de cursus adaptés, des outils pédagogiques spécifiques et des représentations accessibles. Dans le même temps, la DRAC de Normandie et le département du Calvados décident, via la signature d'une convention triennale avec la Communauté urbaine Caen la mer, de soutenir financièrement²⁸ un élargissement des missions du conservatoire dans le cadre d'un « Centre de Ressources Régional Handicap Musique Danse & Théâtre » dont l'objectif principal est d'organiser un réseau régional capable d'apporter une réponse construite aux besoins exprimés en termes d'accompagnement par l'ensemble des partenaires et acteurs du territoire. Concrètement, cette mission de centre ressource embrasse entre autres les champs de la création artistique

²⁶ Seulement 3 élèves sont inscrits dans ce parcours pour l'année universitaire 18-19.

²⁷ Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées « vise à assurer l'accès de l'enfant, de l'adolescent ou de l'adulte handicapé aux institutions ouvertes à l'ensemble de la population et son maintien dans un cadre ordinaire de scolarité, de travail et de vie. Elle garantit l'accompagnement et le soutien des familles et des proches des personnes handicapées. »

²⁸ Ce soutien est important est constant avec l'attribution par la DRAC de Normandie d'une subvention annuelle de 19 000 euros (dont 5 000 euros dévolus à la création artistique) et par le Conseil Départemental d'une subvention annuelle de 10 000 euros.

(par une politique de commandes inclusives), de la formation des enseignants, de l'expertise et aide à la structuration de l'accueil des personnes en situation de handicap dans les établissements d'enseignement artistique régionaux et de l'information des publics en situation de handicap. Huit ans après sa création et même si la spécialité théâtre n'a pu encore être inscrite dans les activités proposées, le CRRHMD fait partie intégrante de l'offre du conservatoire. Son action, financée également par Appassionato, club des mécènes de l'Orchestre de Caen, est reconnue tant sur le plan régional que national et les inscriptions sont importantes²⁹ puisqu'elles flirtent avec les 220 personnes accueillies pour l'année scolaire en cours (40 inscriptions individuelles en cursus traditionnels ou classe adaptée, 180 inscriptions collectives en classe ULIS³⁰ ou adaptées musique ou danse dont les groupes sont accueillis à l'année ou lors de cycles de dix séances).

La politique tarifaire

Il est utile de rappeler ici que la politique tarifaire de l'établissement est dans la moyenne basse des coûts d'inscription des structures de taille similaire. C'est ici l'un des marqueurs forts du conservatoire qui s'inscrit dans une large politique d'accès aux équipements culturels menée par la communauté urbaine. Cet engagement a été renforcé récemment par la mise en place à la rentrée scolaire 17-18 d'une tarification sociale prenant en compte les revenus des familles.

²⁹ Le CRRHMD est même « victime » de son succès car malgré des capacités d'accueil importantes, des listes d'attentes sont constituées.

³⁰ Unités localisées pour l'inclusion scolaire

L'offre de sensibilisation

Même si le Conservatoire & Orchestre de Caen ne conduit pas de projets d'EAC³¹ dans le champ de la pratique instrumentale collective (de type orchestre à l'école, Démonstrations, etc.), son offre de sensibilisation, particulièrement remarquable par sa densité, s'organise autour de cinq entrées principales qui permettent de toucher près de six mille enfants par année scolaire.

Les interventions musicales en milieu scolaire concernent plus de cent classes chaque année, ULIS incluses, soit environ 2400 élèves du CP au CM2. Les écoles sont retenues sur la base d'un projet présenté lors d'une commission mixte réunissant Conservatoire & Orchestre de Caen et services de l'Éducation Nationale, organisé autour de la conduite d'une séquence d'environ dix séances par classe concernée. A noter qu'historiquement, le périmètre de ces interventions se limite aux écoles situées sur le territoire de la ville de Caen sans couvrir l'ensemble du territoire communautaire.

Le cycle découverte de l'Orchestre de Caen est un projet particulièrement ambitieux et structurant qui, fonctionnant par classe d'âge, touche depuis plus de dix ans³² l'ensemble des élèves de CM1 scolarisés dans une école du territoire communautaire, grâce notamment au concours d'Appassionato, club des mécènes de l'Orchestre de Caen. Ces élèves participent à trois séquences dans l'année, chacune d'entre elle étant organisée selon le schéma suivant : deux séances de préparation au concert en classe, une participation au concert découverte³³, une séance de retour en classe. L'ensemble de ces séances est construit et conduit par les musiciens intervenants en milieu scolaire du Conservatoire & Orchestre de Caen. Pour l'année scolaire 17-18, 66 classes issues de 44 écoles étaient concernées soit environ 1600 écoliers. Signalons ici, qu'historiquement, ce dispositif n'est pas proposé en collaboration avec les services de l'Éducation Nationale même s'ils en sont informés.

³¹ Pour rappel, éducation artistique et culturelle.

³² C'est ainsi que près de 20 000 enfants ont été sensibilisés de manière poussée à la musique dite classique.

³³ Pour illustration, les trois concerts découvertes de la saison 18-19, objet chacun de 4 représentations dans la même journée, sont :

. un concert symphonique autour de la symphonie n°3 « héroïque » de Beethoven présentée par le compositeur Benoit Menut dont l'une des œuvres, écrite en résonance à cette symphonie, est également interprétée à cette occasion ;

. un concert de musique ancienne autour des batailles musicales du XVI^e au XVIII^e siècle

. un concert autour des musiques traditionnelles de Roumanie

L'opération « Des coulisses au spectacle », portée par les services de l'Éducation Nationale, permet l'accueil de collégiens lors de répétitions générales ouvertes. Le Conservatoire & Orchestre de Caen participe à ce dispositif en permettant l'accès aux répétitions générales de sa formation symphonique et accueille ainsi environ 800 collégiens durant sa saison.

Les mini-concerts en famille : si l'école constitue un lieu privilégié de sensibilisation à la musique, il est tout aussi important d'offrir aux familles la possibilité de profiter de concerts qui leur sont plus particulièrement destinés. C'est tout le sens de la formule « mini-concerts », soutenue par Appassionato, club des mécènes de l'orchestre de Caen, dont le format (45min), le prix (3 euros), le contenu et la variété³⁴ sont adaptés à l'objectif recherché. C'est également pour l'établissement un moyen de rayonner sur l'ensemble du territoire communautaire par l'organisation chaque saison de vingt représentations sur dix communes de Caen la mer. Le public scolaire n'est pas écarté de cette formule puisque chaque prestation fait l'objet, dans l'école de la commune qui accueille le mini-concert, d'une ou deux séances scolaires de rencontre-présentation avec les artistes-enseignants³⁵ concernés. Ces temps d'échange permettent de sensibiliser ainsi environ mille écoliers par saison.

L'heure du conte s'adresse aux enfants de grande section de maternelle scolarisés dans une école du territoire de la communauté urbaine et concerne actuellement, par an, huit classes de 25 élèves accueillies au conservatoire dans un format d'une heure sur site. Ce dispositif, original par le fait qu'il permet à des élèves de s'adresser à d'autres élèves plus jeunes, peut prendre deux formes différentes selon les cas : soit une représentation adaptée aux jeunes enfants et réalisée par les élèves du conservatoire, soit l'articulation de trois séquences permettant aux élèves accueillis de pratiquer eux-mêmes (un conte mis en espace par des élèves comédiens en voie de professionnalisation dont l'illustration sonore est effectuée par les élèves de la classe à horaires aménagés instrumentale CE2, une séquence instrumentarium » durant laquelle chaque élève accueilli est parrainé par un élève de la classe à horaires aménagés instrumentale CE1, une séquence de percussions corporelles). Les classes retenues sont choisies par les services de l'Éducation Nationale sur appel à candidatures avec une vigilance apportée à la mixité sociale des groupes. Ce dispositif est, comme d'autres, victime de son succès³⁶.

³⁴ Pour illustration les programmes des mini-concerts de la saison 18-19 sont un conte musical en quintette à vent, une formation sonate hautbois-piano, un trio d'instruments à vent de la Renaissance, un duo clarinette-guitare de musique latine, une proposition orchestrale intégrant une œuvre contemporaine, un trio de jazz et un duo thématique de violons autour des œuvres « animalières » du répertoire classique.

³⁵ La notion d'artiste-enseignant est une notion centrale dans le projet général du Conservatoire-Orchestre de Caen au sein duquel elle trouve une résonance particulière au regard de la configuration de l'établissement. Être un artiste sur son territoire, enseigner un art que l'on pratique, monter et montrer sur scène, autant de déclinaisons importantes de cette même notion à rappeler et à porter.

³⁶ En 2017-2018, huit classes ont pu être ainsi accueillies pour pas moins de trente demandes.

L'offre de diffusion

L'offre de diffusion de l'établissement est tout aussi riche que l'offre de sensibilisation et s'appuie sur ses deux composantes, le conservatoire (offre de diffusion pédagogique) et la saison musicale de l'Orchestre de Caen (offre de diffusion professionnelle) pour une saison foisonnante forte d'environ 350 événements publics répartis sur un peu plus de trente semaines. Cette richesse, même si particulièrement structurante, n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes organisationnels (planification ardue, saturation des auditoriums de l'établissement qui sont censés également être des espaces locatifs et de répétitions, sur-sollicitation des équipes et parfois des élèves, dilution de l'offre, etc.).

L'offre de diffusion pédagogique, composée d'environ 300 manifestations publiques, regroupe des prestations aux réalités bien différentes : de la simple audition de classe d'un enseignant à la production complète d'un ouvrage lyrique en passant par l'organisation d'une master-class, d'un spectacle chorégraphique d'envergure ou d'une performance d'élèves comédiens. Une hiérarchisation de ces manifestations est incontournable pour permettre une meilleure et réelle visibilité de moments forts, qu'ils soient produits et diffusés dans ou hors les murs.

L'offre de diffusion professionnelle : la saison musicale de l'Orchestre de Caen, par son positionnement au sein d'un établissement d'enseignement artistique, est une originalité culturelle dans le paysage culturel européen³⁷ et fait la spécificité de ce qui est nommé depuis le début de ce document le Conservatoire & Orchestre de Caen. Composée d'une soixantaine de levers de rideaux et touchant un peu plus de 20 000 spectateurs par an, la structuration de la saison musicale de l'Orchestre de Caen est aussi simple qu'efficace : « les mardis en musique » - soit un concert professionnel chaque mardi à 20 heures précédé d'un avant-concert à 19 heures, le M+³⁸ - auxquels s'adjoignent les représentations du cycle découverte et des mini-concerts en famille³⁹. La trentaine de mardis en musique s'articule elle-même autour d'une dizaine de prestations de l'Orchestre de Caen, formation symphonique de type « Mozart élargi »⁴⁰ placé sous la baguette de son chef principal Vahan

³⁷ Le format réunissant au sein d'une même structure un conservatoire de cette dimension ainsi qu'une saison professionnelle aussi développée et construite autour d'un orchestre symphonique est a priori unique en Europe. Ce modèle, même si la non permanence de ses musiciens fait de la saison la variable d'ajustement budgétaire de l'établissement, permet de rendre concrète la figure de l'artiste-enseignant avec tous les avantages artistiques, pédagogiques, organisationnels et financiers que cela induit.

³⁸ En général sous la forme d'une conférence ponctuée d'interventions d'élèves du conservatoire.

³⁹ Dont il a été question dans le chapitre consacré à l'offre d'initiation.

⁴⁰ Orchestre symphonique de 45 musiciens environ composé des vents par deux (flûtes traversières, hautbois, clarinettes, bassons, cors et trompettes), des cordes et d'un timbalier. Selon les programmes, il peut être réduit à un format de chambre (cordes seules ou vents par un) ou étoffé par l'ajout d'une harpe, d'un célesta ou d'un piano de concert, de percussions, de cordes ou de vents supplémentaires (bois par trois, quatuor de cors, pupitre de trombones et tuba, etc.).

Mardirossian⁴¹ ou de chefs invités, accueillant très régulièrement un instrumentiste soliste. Des concerts de musique de chambre, de musique ancienne et de jazz produits (artistes-enseignants de l'établissement) ou diffusés (artistes et formations invités) viennent compléter cette programmation musicale. En plus du récital du coeur (concert caritatif) et des concours Appassionato Joël Klépal (violon et, à venir, violoncelle) tous deux soutenus par Appassionato, club des mécènes de l'Orchestre de Caen, la saison musicale de l'Orchestre de Caen porte également deux festivals : le festival international d'orgue de Caen⁴² et l'emblématique festival Aspects des Musiques d'Aujourd'hui (AMA) qui se consacre depuis 1982 à la promotion des compositeurs contemporains et de leur répertoire⁴³. Au-delà du fait qu'il n'existe que peu de festivals dédiés exclusivement à la musique dite contemporaine, AMA trouve toute son originalité dans l'articulation qu'il opère entre une programmation professionnelle de haut niveau et une programmation pédagogique tout aussi exigeante. Réduit à sa portion congrue au rythme des restrictions budgétaires, il commence à retrouver une certaine densité artistique à pérenniser⁴⁴.

A souligner la politique tarifaire de la saison particulièrement intéressante : 3 euros pour les mini-concerts en famille, 130 euros pour l'intégrale de la saison et, pour les élèves du conservatoire, 6 euros pour les concerts à l'unité et seulement 30 euros pour l'intégrale.

⁴¹ Vahan Mardirossian mène une carrière de chef et de pianiste invité et est le chef principal de l'Orchestre de chambre d'Arménie. Après trois mandats de trois ans, la saison 18-19 est sa dernière en tant que chef principal de l'Orchestre de Caen. Son remplacement est un enjeu fort pour l'établissement.

⁴² Qui au fur et à mesure de ses quinze éditions s'est éloigné d'un format ramassé pour devenir un temps fort de quatre à cinq récitals s'étalant sur environ un mois et s'intégrant ainsi dans les mardis en musique.

⁴³ AMA a accueilli lors de ces 36 éditions la quasi intégralité des compositeurs qui marquent ou ont marqué la création contemporaine de la fin du XX^e et du début du XXI^e siècle (Ohana, Stockhausen, Messiaen, Xenakis, Ligeti, Dutilleux, Berio et tant d'autres).

⁴⁴ Passage de 5 concerts professionnels en mars 2018 lors de l'édition consacrée à Thierry Escaich à 8 concerts professionnels pour l'édition de mars 2019 consacrée à Thierry Pécou.

Les moyens mis en œuvre

Les équipes⁴⁵

Pour mener à bien son projet artistique et pédagogique, l'établissement s'appuie sur 126 agents permanents (soit 111,2 ETP⁴⁶) fonctionnaires de la Communauté urbaine Caen la mer, et une vingtaine d'agents vacataires, regroupés au sein de deux entités : l'équipe pédagogique et les équipes administratives et techniques.

L'équipe pédagogique est constituée de 94 enseignants permanents, musiciens pour la grande majorité, équivalents à 80,5 ETP et à un peu plus de 1400 heures de cours et d'interventions hebdomadaires. 51 d'entre eux exercent dans le cadre d'emploi de professeurs territoriaux d'enseignement artistique (PEA), agents de catégorie A de la fonction publique territoriale, les 43 autres exerçant dans le cadre d'emploi des assistants territoriaux d'enseignement artistique (AEA), agents de catégorie B de la fonction publique territoriale. Le Conservatoire & Orchestre de Caen veille dans ses recrutements, tout comme dans le suivi de l'évolution de carrière de ses enseignants, à maîtriser sa masse salariale tout en s'assurant d'une excellence artistique et pédagogique par le respect de l'article 8 de l'arrêté du 15 décembre 2006 fixant les critères du classement des établissements d'enseignement public de la musique, de la danse et de l'art dramatique. Cet article précise le niveau de qualification requis pour l'équipe pédagogique d'un CRR :

« Les conservatoires à rayonnement régional et à rayonnement départemental disposent pour assurer les enseignements et, en particulier, ceux du cycle d'enseignement professionnel initial⁴⁷ : en musique, dans chaque discipline enseignée, d'au moins un enseignant appartenant au cadre d'emplois des professeurs territoriaux d'enseignement artistique ou titulaires du certificat d'aptitude aux fonctions de professeur des conservatoires classés ; en danse, dans chaque discipline chorégraphique enseignée parmi les disciplines visées à l'article L. 362-1 du code de l'éducation, d'au moins un enseignant appartenant au cadre d'emplois des professeurs territoriaux d'enseignement artistique ou titulaire du certificat d'aptitude aux fonctions de professeur des conservatoires classés ; en art dramatique, d'au moins un enseignant appartenant au cadre d'emplois des professeurs territoriaux d'enseignement artistique ou titulaire du certificat d'aptitude aux fonctions de professeur des conservatoires classés. »

Une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences doit être menée, de façon à analyser l'impact financier de ce cahier des charges (recrutements, plan de formation et de qualification des enseignants, glissement vieillesse technicité) d'autant que

⁴⁵ Chiffres au 1er janvier 2018

⁴⁶ Équivalents temps plein

⁴⁷ CEPI équivalent au COP déployé au CRR

des créations de postes pourraient être à envisager à moyen terme, sous réserve des capacités budgétaires de l'établissement.

Comme dans la quasi intégralité des établissements d'enseignement artistique, ce qui constitue un véritable non-sens organisationnel et réglementaire depuis la mise en place des entretiens professionnels en lieu et place de la notation des agents, chaque enseignant de l'établissement est hiérarchiquement directement rattaché au directeur de l'établissement.

Les équipes administratives et techniques sont composées de 28 agents permanents⁴⁸ répartis de la manière suivante :

- Rattaché hiérarchiquement au directeur de la Culture :
 - Un directeur de l'établissement ;
- Rattachés hiérarchiquement au directeur de l'établissement :
 - Une administratrice générale de l'établissement et une administratrice de l'Orchestre de Caen et de l'action culturelle du conservatoire ;
 - Quatre délégués aux études intégrés à l'équipe pédagogique ;
 - Une assistante de direction également correspondante formation pour l'établissement ;
- Rattachés hiérarchiquement à l'administratrice générale de l'établissement :
 - Une responsable administrative, adjointe des administratrices ;
 - Le service scolarité composé de quatre gestionnaires ;
 - L'unité moyens généraux composée de deux agents, l'un en charge du suivi des bâtiments (et à ce titre en relation avec les agents d'entretien rattachés au service propreté de la collectivité), l'autre en charge de la comptabilité également correspondante ressources humaines pour l'établissement ;
- Rattachés hiérarchiquement à l'administratrice de l'Orchestre de Caen et de l'action culturelle du conservatoire :
 - Le service régie des spectacles composé d'un responsable, d'un responsable adjoint et de trois techniciens ;
 - Le service accueil-billetterie composé d'un responsable de pôle, de huit agents permanents et d'une équipe d'une vingtaine de vacataires, hôtes et hôtesse d'accueil lors des représentations publiques ;
 - Le centre de documentation fort de deux agents ;
 - Une chargée de communication ;
 - Une coordinatrice de l'action culturelle.

⁴⁸ 32 agents permanents si l'on ajoute les délégués aux études qui sont par ailleurs déjà comptabilisés dans l'équipe pédagogique et dont 1,6 ETP assurent des heures d'enseignement.

Les instances de concertation et de décision

L'instance chargée du fonctionnement quotidien de l'établissement est son équipe de direction qui chaque semaine se retrouve en réunion de direction. L'équipe de direction rassemble autour du directeur, les deux administratrices et les quatre délégués aux études⁴⁹ dont le périmètre d'action et de responsabilité fait actuellement l'objet d'une révision.

Le conseil pédagogique est l'instance de concertation qui traite des questions liées au fonctionnement pédagogique de l'établissement. Il rassemble aujourd'hui l'équipe de direction de l'établissement, les dix responsables de département pédagogique actuellement identifiés dont le périmètre d'action et de responsabilité fait actuellement l'objet d'une révision, la responsable administrative, les représentants élus des professeurs et assistants ainsi que trois agents invités : la chargée de communication et les deux professeurs en charge de répertoires spécifiques (répertoire contemporain d'une part, chef de chœur de la maîtrise d'autre part).

Le conseil d'établissement est quant à lui « *l'instance qui rassemble et synthétise l'ensemble des sujets qui concernent l'établissement. Émanation des différentes composantes du fonctionnement du conservatoire [...]. Instance de consultation et de proposition, le conseil d'établissement se prononce sur les textes cadres et le projet d'établissement ; il soutient et suit l'action et les initiatives de l'établissement, tant dans la période de leur élaboration qu'au moment du bilan. Il se réunit au moins une fois par an, et aussi souvent que nécessaire selon l'urgence des dossiers. Avant de réunir le conseil d'établissement, l'équipe de direction a mené toutes les concertations préliminaires nécessaires.* »⁵⁰ Dans l'état actuel des choses, sa configuration est la suivante : le président de la Communauté urbaine Caen la mer (ou son représentant), président de droit, le recteur de l'académie de Caen, le directeur régional des affaires culturelles (ou son représentant), quatre conseillers communautaires (ou leurs suppléants), le directeur général des services, la directrice générale adjointe des services à la population et la directrice de la Culture de la Communauté urbaine Caen la mer, les membres du conseil pédagogique de l'établissement ainsi que deux représentants élus des personnels administratifs et techniques, deux représentants élus des élèves et enfin deux représentants des parents d'élèves désignés par l'Association des parents, élèves et amis du conservatoire.

⁴⁹ Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire ; déléguée aux études instrumentales et à l'enseignement supérieur ; déléguée aux études chorégraphiques ; déléguée aux études théâtrales.

⁵⁰ Schéma national d'orientation pédagogique (SNOP) de l'enseignement initial de la musique - avril 2008.

S'ajoutent à cela le comité d'orchestre⁵¹ et le conseil de gestion de l'Orchestre de Caen⁵², tous deux prévus par le règlement de l'Orchestre de Caen⁵³ d'une part, ainsi que le comité de pilotage handicap⁵⁴ qui veille à la bonne exécution de la convention triennale tripartite⁵⁵ pour le développement de l'action en région du CRRHMD d'autre part. Pour être tout à fait exhaustif, il convient de citer les différentes instances de concertation avec les services de l'Éducation Nationale et le conseil de discipline de l'établissement qui, même s'il est prévu par le règlement intérieur de l'établissement, ne se réunit que très rarement.

A l'exclusion du conseil de discipline qui ne se réunit qu'en fonction des circonstances et de l'équipe de direction qui se réunit chaque semaine, les instances de l'établissement n'ont pas été réunies autant de fois qu'elles auraient dû l'être ces deux voire trois dernières années. Leur réactivation nécessitera de fait de préciser leurs attributions et leur composition respectives.

Les bâtiments

Le conservatoire & orchestre de Caen occupe trois bâtiments. Le plus important, situé rue du Carel et réalisé par l'architecte François Dupuis date de 1984 et comporte en extension le grand auditorium (récemment renommé Jean-Pierre Dautel) achevé en 1986. Les 7000 mètres carrés de cet établissement recevant du public (ERP) de première catégorie de type R et L, classement particulièrement contraignant en terme de sécurité incendie, s'étalent sur cinq niveaux et intègrent deux auditoriums (de 879 et 120 places), un studio de danse, 49 salles de cours, 13 studios de travail individuel, un centre de documentation doté de près de 50 000 documents dont un fonds ancien significatif, un vaste hall d'accueil, des bureaux, des espaces techniques, de stockage et de rangement ainsi que des espaces de circulation. Malgré l'entretien courant régulier réalisé avec sérieux, le bâtiment est vieillissant – il

⁵¹ Cette instance consultative se réunit à la demande du directeur artistique, du chef principal, des délégués d'orchestre ou de l'administratrice de l'Orchestre de Caen pour se saisir de tout problème artistique ou administratif relatif au fonctionnement de l'orchestre. Par actualisation du règlement d'orchestre, il est composé du directeur artistique, du chef principal, du violon solo, des deux délégués d'orchestre, des deux représentants élus des professeurs et assistants, de l'administratrice et, en cas de nécessité, du régisseur général et de l'agent en charge de la comptabilité.

⁵² Le conseil de gestion veille au bon fonctionnement de l'orchestre. Il siège au moins une fois par an en décembre. Par actualisation du règlement d'orchestre, il se réunit à la demande du Président de la Communauté urbaine Caen la mer et est constitué du Président ou de son représentant, président de droit, du Vice-Président en charge de la Culture, des membres du comité d'orchestre et de toute personne dont la présence est jugée souhaitable par le Président.

⁵³ Cf. note de bas de page n°9

⁵⁴ Il est composé du président de la Communauté urbaine Caen la mer ou de son représentant, de la directrice de la Culture de la Communauté urbaine Caen la mer ou de son représentant, du directeur du Conservatoire & Orchestre de Caen ou de son représentant, du coordinateur du CRRHMD, de l'administratrice de l'Orchestre de Caen, du Président du conseil départemental du Calvados ou de son représentant et du directeur régional des affaires culturelles ou de son représentant.

⁵⁵ Signée entre la Communauté urbaine de Caen la mer, l'État via la DRAC de Normandie et le département du Calvados.

nécessite des travaux importants (mauvais bilan énergétique, infiltrations d'eau, abords dangereux, auditoriums vétustes, etc.) - et n'a pas été pensé pour accueillir l'ensemble des enseignements et des services administratifs dont dispose désormais la structure. L'établissement utilise donc deux autres bâtiments, tous deux ERP de 5ème catégorie.

Le premier, intégré à la halle aux granges, située elle-même à proximité directe du bâtiment principal, héberge depuis 1998 deux studios de danse ainsi que les équipements nécessaires à l'exercice de cette discipline (sanitaires, vestiaires, etc.) dans des conditions devenues sommaires (humidité et infiltrations d'eau, bilan énergétique catastrophique, etc.). Consciente de la vétusté des lieux, la ville de Caen, propriétaire des murs, étudie un projet immobilier de destruction de la halle aux granges et de reconstruction de bâtiment(s) permettant de reloger les nombreux utilisateurs de ce vaste ancien hangar de bus (centre chorégraphique national, Conservatoire & Orchestre de Caen, direction des sports et clubs de sport) dont l'emplacement et la polyvalence complexifient l'opération.

Le second, situé 2bis rue de l'union⁵⁶, héberge depuis 2012 le département des études théâtrales. Si ce corps de bâtiment propose des espaces vastes et adaptés à l'enseignement du théâtre⁵⁷, il n'en demeure pas moins que les installations sont particulièrement vieillissantes notamment les installations électriques propres au travail de la scène. La réalisation d'auditions publiques, bien que nécessaire, y est problématique en raison des contraintes de sécurité qu'imposent la vétusté et la configuration du bâtiment. Dans le cadre du projet du conservatoire, le rapatriement des activités théâtrales est souhaitable à terme.

⁵⁶ Appelé communément « le 2bis ».

⁵⁷ Il était précédemment occupé par une compagnie théâtrale.

Les éléments budgétaires⁵⁸

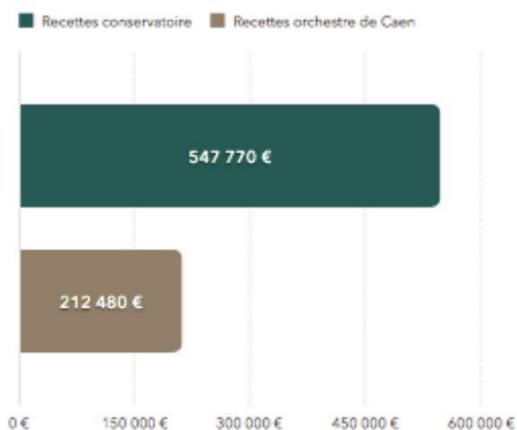
RECETTES- CA 2017

RECETTES CONSERVATOIRE

Catégorie	Valeur
Droits d'inscription	342 270 €
Location	13 880 €
Participation de l'Etat	150 000 €
Formation	6 650 €
Remboursement d'énergie (Halle aux granges)	34 970 €
Total	547 770 €

RECETTES ORCHESTRE DE CAEN

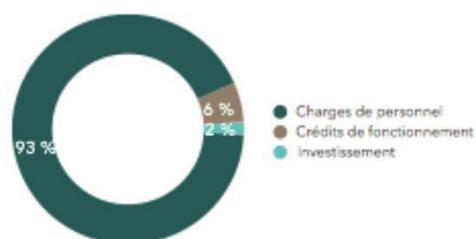
Catégorie	Valeur
Billetterie	127 350 €
Subvention de l'Etat (AMA + CRRHMDT)	33 930 €
Subvention du Département (AMA)	8 000 €
Mécénat - Appassionato	23 200 €
Location auditoriums	20 000 €
Total	212 480 €



DÉPENSES- CA 2017

CHARGES DE PERSONNEL

Catégorie	Valeur
Conservatoire	5 335 600 €
Orchestre de Caen	912 000 €
Total	6 247 600 €



CRÉDITS DE FONCTIONNEMENT

Catégorie	Valeur
Conservatoire	229 500 €
Orchestre de Caen	149 800 €
Total	379 300 €

INVESTISSEMENT

Catégorie	Valeur
Conservatoire	89 000 €
Orchestre de Caen	30 500 €
Total	119 500 €

⁵⁸ Sur la base du compte administratif de l'exercice 2017, dernier compte administratif disponible au moment de la rédaction de document.

BUDGET - CA 2017 : VUE D'ENSEMBLE

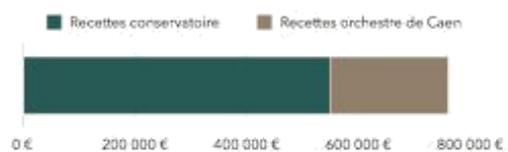
DÉPENSES

Catégorie	Valeur
Charges de personnel	6 247 600 €
Crédits de fonctionnement	379 300 €
Investissement	119 500 €
Actif total	6 746 400 €



RECETTES

Catégorie	Valeur
Recettes conservatoire	547 770 €
Recettes orchestre de Caen	212 480 €
Passif total	760 250 €



CHARGE NETTE : 5 986 150 €

Philosophie générale du projet

Le Conservatoire & Orchestre de Caen, établissement au format unique, porte un triple projet : d'enseignement, et donc de transmission notamment du patrimoine vivant que représente la tradition dite classique, de diffusion professionnelle comme pédagogique, et de création artistique qu'elle soit musicale, chorégraphique ou théâtrale. Ce triple projet conjugue culture de l'excellence, esprit d'ouverture et ancrage territorial marqué.

Avant de décliner ses enjeux et objectifs pour les années à venir, il est nécessaire de formuler l'ambition qui guide l'esprit général dans lequel ils s'inscrivent, ambition portée par trois grands principes d'action : l'équité, la cohérence des actions et l'inscription dans un temps long.

Une éducation à l'art

- Une approche globale s'appuyant sur une ouverture aux différentes esthétiques chorégraphiques, théâtrales et musicales et sur la recherche de l'interdisciplinarité ;
- Le développement de la sensibilité « critique » au monde sonore et à l'univers artistique par le développement des compétences d'écoute au sens large, le développement d'un jugement esthétique et une structuration générale de la sensibilité permettant d'appréhender le domaine artistique (la relation aux perceptions, à la gestion des émotions et des ressentis, à la communication et à l'échange) ;
- La production artistique confirmée comme finalité majeure de l'enseignement et de la pratique, faisant partie intégrante de la formation ;
- La transmission de savoirs et de savoir-faire ;
- La transmission d'un patrimoine vivant⁵⁹.

Une éducation par l'art

- Le Conservatoire & Orchestre de Caen comme lieu vecteur de cohésion sociale avec au centre du projet l'altérité, le vivre ensemble, le faire ensemble, le plaisir et le partage artistiques ;

⁵⁹ Que sont les musiques dites savantes occidentales, les danses académiques ou encore le théâtre classique et contemporain

- Le Conservatoire & Orchestre de Caen comme lieu de développement et d'épanouissement personnel, de respect des droits culturels de chacun, avec au centre du projet le développement de compétences, une place importante dévolue à l'inventivité et à la créativité, la prise en compte du projet personnel de chacun dans un cadre général cohérent ;
- Le Conservatoire & Orchestre de Caen comme lieu d'excellence et d'exigence bienveillante.

Plan d'action 2019-2024⁶⁰

Enjeu N°1 : Développer l'ancrage local et le rayonnement de l'établissement au regard des moyens financiers, techniques et humains dont il dispose

Objectif stratégique n°1 : Optimiser la gestion des ressources, le fonctionnement interne et les rouages de l'établissement

- Objectif opérationnel n°1 : Définir une politique priorisée de gestion, entretien et renouvellement des ressources matérielles - Comme indiqué dans l'état des lieux de ce document, le conservatoire, construit dans les années 1980, est dans un état de vétusté relativement inquiétant par certains aspects et ce, malgré la vigilance et l'entretien régulier effectué. Les chantiers à mener sont nombreux et coûteux, citons pour l'exemple les plus visibles d'entre eux : réhabilitation des auditoriums (les fauteuils et moquette arrivent en toute fin de vie), reprise des abords de l'établissement devenus dangereux, gestion des fuites d'eau constatées, etc. L'ampleur de la tâche - qui doit inclure entre autres le renouvellement et l'entretien du parc instrumental dont la gestion d'un parc de pianos conséquent ainsi que la prise en compte du chantier autour de la halle aux granges nécessaire à l'enseignement dans les règles de l'art d'une part et dans des conditions de sécurité adaptée d'autre part - ne doit cependant pas être un frein à la prise en compte de ce problème majeur et à l'élaboration d'un schéma directeur chiffré à l'inscription calendaire réaliste.
 - *Chef de projet : Administratrice générale ;*
 - *Critères principaux d'évaluation : élaboration puis mise en œuvre d'un schéma directeur intégrant :*
 - *un plan pluriannuel de restructuration, de réhabilitation et d'entretien du bâtiment ;*
 - *un plan pluriannuel d'entretien, d'acquisition et de renouvellement du parc instrumental ;*
 - *un plan pluriannuel d'entretien, d'acquisition et de renouvellement du matériel scénique.*

⁶⁰ Une première mouture de ce projet a tout d'abord été présentée et approuvée en avril 2018 par le Président de la Communauté urbaine Caen la mer, le Vice-Président en charge de la Culture, en présence de la directrice générale adjointe des services à la population et la directrice de la Culture. Cette première mouture a ensuite été présentée et approuvée en équipe de direction du Conservatoire & Orchestre de Caen à la fin de l'année scolaire 17-18 avant d'être présentée et envoyée à l'ensemble des équipes du Conservatoire & Orchestre de Caen en septembre 2018. Il s'agit ici d'une version retravaillée au gré des remarques effectuées par les différents interlocuteurs concernés. En toute logique, un certain nombre de champs a commencé à être mis en œuvre en parallèle de la finalisation de sa rédaction et de sa validation.

- Objectif opérationnel n°2 : Revisiter les instances, textes et procédures internes - Même s'ils existent, les textes de référence de l'établissement (règlement intérieur, règlement des études, règlement d'orchestre, etc.) sont caduques ou incomplets, les instances de décision et de concertation (conseil pédagogique, conseil d'établissement, comité d'orchestre, conseil de gestion de l'Orchestre de Caen et comité de pilotage handicap) pour la plupart en sommeil ou inadaptées, et nombre de procédures absentes ou inopérantes (fiche projet, plan de formation, convention de partenariat, etc.) alors même que l'ensemble de ces éléments devrait constituer le socle du fonctionnement artistique et pédagogique de l'établissement. Un travail urgent de (re)formalisation est donc à opérer en la matière. Il sera accompagné d'une redéfinition, lorsque cela est nécessaire, des règles de fonctionnement des instances de concertation voire d'un réexamen de leur pertinence ou de leur composition.
 - *Chef de projet : Administratrice générale ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Cohérence entre fréquence théorique et pratique des réunions des instances ;*
 - *Existence de procédures écrites ;*
 - *Révision ou écriture des textes de référence.*

- Objectif opérationnel n°3 : Préciser les périmètres d'action de chacun par une gestion efficiente des ressources humaines - Cet objectif support est sans doute la pierre angulaire de la réussite du projet d'établissement. En effet, cette période d'évolution significative du Conservatoire & Orchestre de Caen doit pouvoir s'appuyer sur un fonctionnement efficace de ses équipes que ce soit en termes de gestion, de formation ou d'animation. Depuis l'arrivée d'une nouvelle direction en janvier 2018, deux chantiers importants ont été ouverts en ce sens : le premier concerne la redéfinition des rôles et fonctions de la chaîne de responsabilité, pédagogique notamment⁶¹, le second concerne quant à lui l'accueil-billetterie et son organisation⁶².

⁶¹ Dès son arrivée en janvier 2018, le directeur de l'établissement a indiqué qu'il lui était impossible de conduire plus de cent entretiens professionnels - qui n'étaient d'ailleurs pas menés par ses prédécesseurs - alors même que ce temps annuel est une obligation. Au-delà de ce non-sens organisationnel auquel il convient de remédier, c'est bien de l'animation des équipes dont il est question. Le scénario retenu et travaillé depuis plusieurs mois est la révision du positionnement et du périmètre d'action des délégués aux études d'une part et des responsables de département d'autre part, qui seraient alors en charge entre autres de la conduite des entretiens professionnels des enseignants, sujet sensible voire cristallisant mais central par ailleurs.

⁶² La mise en place du nouvel accueil en janvier 2018 a montré rapidement ses insuffisances nécessitant un certain nombre de corrections au premier rang desquelles le recrutement d'un responsable accueil-billetterie. La prise de poste de ce nouvel agent ayant eu lieu fin août 2018, sont désormais en cours de traitement l'ajustement et/ou la révision des procédures et des plannings qui régissent le fonctionnement d'une équipe à la double mission centrale pour l'établissement : l'accueil physique et téléphonique des usagers de la partie conservatoire d'une part, la relation client propre à la partie billetterie de la saison musicale de l'Orchestre de Caen d'autre part.

En parallèle, un travail de fond est mené par l'équipe de direction, qui, si elle a été reconduite dans sa composition, doit nécessairement évoluer et progresser dans sa capacité à se vivre et à fonctionner comme telle. Au-delà de ces évolutions en cours, la question RH du Conservatoire & Orchestre de Caen devra également s'appuyer sur la valorisation et le développement des compétences de ses équipes (formalisation d'un plan de formation, politique raisonnée de développement intégrant apprentis, stagiaires et services civiques, etc.) ainsi que, et c'est fondamental, des modes de coopération repensés avec l'ensemble des services de la direction des ressources humaines.

- *Chefs de projet : Directeur et administratrice générale*
- *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Remaniement de l'organigramme de l'établissement et des fiches de poste des délégués aux études et des responsables de départements avec intégration de la fonction RH ;*
 - *Formalisation et mise en œuvre d'un plan de formation ;*
 - *Élaboration et mise en œuvre d'un outil de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).*

Objectif stratégique n°II : Renforcer l'action et la visibilité du Conservatoire & Orchestre de Caen sur l'ensemble du territoire communautaire

- Objectif opérationnel n°4 : Rééquilibrer la conduite de projets pédagogiques sur le territoire communautaire - A l'instar des mini-concerts qui concernent chaque année une dizaine de communes de la communauté urbaine, il est important que la partie conservatoire de l'établissement puisse également participer à cette dynamique et ce, sous au moins deux formes : premièrement, par l'organisation et l'amplification de la production de concerts d'élèves en dehors du grand centre-ville de Caen en s'appuyant notamment sur les formations phares (orchestre symphonique, chœur de chambre, big band, etc.) et les élèves COP, cette évolution ne pouvant s'accompagner d'une inflation du nombre global de représentations déjà très élevé ; deuxièmement, par le développement de projets pédagogiques significatifs (type orchestre à l'école ou Démon par exemple) dans les « zones blanches »⁶³ du territoire communautaire.
 - *Chef de projet : Déléguée aux études instrumentales et à l'enseignement supérieur ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Cf. Objectif opérationnel n°24 pour le volet dispositifs pédagogiques ;*
 - *Augmentation du nombre de représentations d'élèves organisées sur le territoire communautaire en dehors de Caen ;*
 - *Augmentation du nombre de représentations des formations phares de l'établissement et des élèves COP dans ce cadre.*

⁶³ Sont entendues ici par « zones blanches », les communes ou quartiers non couverts en théorie comme en pratique par l'action de l'un des neuf établissements d'enseignement artistique du territoire communautaire.

- Objectif opérationnel n°5 : Élaborer puis mettre en œuvre une stratégie d'augmentation de la fréquentation des manifestations de l'établissement⁶⁴ - Même si la saison musicale de l'Orchestre de Caen peut légitimement s'enorgueillir d'un public fidèle et très nombreux, l'auditorium Jean-Pierre Dautel, dont la capacité flirte avec les 900 places, peut accueillir encore plus de monde sur la quasi-intégralité des prestations proposées, professionnelles comme pédagogiques, tout comme la majorité des représentations hors les murs. Concernant plus spécifiquement les productions d'élèves, un travail de ciblage (formations phares, élèves COP et étudiants de l'établissement, projets particulièrement construits, etc.) sera le préalable à l'élaboration de cette stratégie de conquête d'un public dépassant le cercle familial des élèves concernés.
 - *Chef de projet : Administratrice de l'Orchestre de Caen et de l'action culturelle du conservatoire ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Existence d'une stratégie écrite s'appuyant sur un état des lieux préalable et des tableaux de bord de suivi pluriannuel ;*
 - *Augmentation du taux de remplissage de la saison musicale de l'Orchestre de Caen ;*
 - *Augmentation de la fréquentation des productions d'élèves ciblées dans ladite stratégie*⁶⁵.

⁶⁴ S'il fallait le préciser, il ne s'agit pas de revoir dans cet objectif précis le projet artistique de la saison mais bien de travailler à la valorisation des choix ambitieux opérés.

⁶⁵ Au moment de l'écriture de ce projet, le Chœur de Chambre (du Conservatoire) de Caen semble tout trouvé pour expérimenter cela. La qualité du concert proposé en octobre 2018 à Notre Dame de la Gloriette méritait par exemple un public beaucoup plus nombreux alors même que le même concert donné le lendemain à Evrecy faisait salle comble.

- Objectif opérationnel n°6 : Renouveler la stratégie de communication de l'établissement au regard du nouveau projet - Force est de constater aujourd'hui que, de manière somme toute assez logique, la communication de l'établissement est très largement tournée autour de la saison musicale de l'Orchestre de Caen (avec des supports de grande qualité) et ne proposent que quelques focus sur la partie conservatoire au regard de son offre foisonnante. Il convient de penser désormais la structure non plus comme l'addition de deux entités mais bien comme une institution unique, le Conservatoire & Orchestre de Caen, construite autour de deux pôles, diffusion et enseignement. Cette évolution réinterroge de fait la stratégie de communication mise en œuvre⁶⁶ qui devra évoluer avec principalement une refonte de la communication interne (au sens très large de l'acception du mot dont l'étude sera un préalable nécessaire), l'imagination d'une charte graphique globale et cohérente entre diffusion professionnelle, diffusion pédagogique et enseignement, la révision en profondeur de la visibilité web de la structure (sites Internet obsolètes, présence limitée voire intimiste sur les réseaux sociaux).
 - *Chef de projet : Chargée de communication ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Existence d'une stratégie écrite intégrant la question de la communication interne ;*
 - *Existence d'une charte graphique globale et cohérente intégrant la partie « conservatoire » de l'établissement ;*
 - *Mise en place d'un nouveau site Internet remplaçant les deux sites actuels et augmentation significative de la visibilité de la page Facebook de l'Orchestre de Caen⁶⁷.*

Objectif stratégique n°III : Inscrire l'établissement dans une politique généralisée de partenariats et de réseau

Le Conservatoire & Orchestre de Caen est perçu trop souvent comme un établissement centré sur lui-même alors que nombre de partenariats et d'actions hors les murs sont menés sans que cela ne soit institutionnalisé ou tout simplement connu. Il est donc indispensable de repenser le travail de coopération avec les différents partenaires existants ou potentiels.

⁶⁶ À signaler ici que les budgets dévolus à la communication ont été particulièrement impactés par les restrictions budgétaires des trois dernières années et qu'il y aura donc sans doute nécessité de revoir ces dotations au regard des priorités retenues.

⁶⁷ Cette page pourrait devenir la page de l'intégralité de la structure avec une étude préalable prenant en compte le risque de dilution de l'information et de confusion entre programmation pédagogique et professionnelle d'une part, et la communication globale de la Communauté urbaine Caen la mer d'autre part.

- Objectif opérationnel n°7 : Renouveler et optimiser les relations et échanges avec les acteurs institutionnels du territoire et de la diffusion - À ce jour, les relations aux acteurs institutionnels se limitent trop souvent au dépôt et au suivi de dossiers de demande et de recherche de subvention, que ce soit pour la partie conservatoire ou la partie orchestre de l'établissement, sans que cela ne soit d'ailleurs totalement opérant. L'entrée au projet, devenue la norme en matière de subvention, n'est pas toujours simple à construire (AMA, CRRHMD) et ne permet pas un travail de fond avec la DRAC, la Région ou le Département alors même que les enjeux de structuration du territoire sont importants que ce soit en termes de spectacle vivant, d'enseignement supérieur, de création ou de handicap par exemple. Le cercle des relations institutionnelles à construire ou renouveler doit être élargi aux opérateurs spécialisés dans l'accompagnement de la création et/ou de la diffusion comme l'office de diffusion et d'information artistique (ODIA) de Normandie, la société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (SACEM) ou encore la société civile pour l'administration des droits des artistes et musiciens interprètes (ADAMI) pour ne citer qu'eux. La recherche d'augmentation des recettes institutionnelles est certes une fin en soi mais est à travailler à même hauteur que la reconnaissance, la qualité et la régularité des relations entretenues.
 - *Chef de projet : Responsable administrative ;*
 - *Critères principaux d'évaluation⁶⁸ :*
 - *Existence a minima d'au moins un rendez-vous annuel avec chacun des partenaires institutionnels de l'établissement ;*
 - *Existence de conventions de partenariat ou à défaut de courriers officiels actant la nature des échanges et coopération ;*
 - *Augmentation des recettes institutionnelles.*

- Objectif opérationnel n°8 : Professionnaliser les modes de coopération et d'échanges avec les structures (socio)culturelles partenaires de l'établissement - En dehors du champ de l'enseignement artistique, un certain nombre de partenaires est associé à l'accueil de représentations que ce soit des établissements culturels (bibliothèque Alexis de Tocqueville, musée des beaux-arts, ponctuellement l'école supérieure d'arts et médias Caen-Cherbourg [esam], etc.) ou des structures ou institutions dont ce n'est pas l'objet principal (Établissement public de santé mentale [EPSM], Préfecture, communes de Caen la mer, etc.). Tandis que le Théâtre de Caen occupe une place prioritaire avec, entre autres, la partie production-diffusion de la maîtrise de Caen, d'autres structures sont totalement absentes des partenariats développés alors

⁶⁸ Des critères complémentaires pourraient être l'existence d'un fichier des partenaires institutionnels avérés et potentiels intégrant les coordonnées des contacts ou encore l'augmentation de la présence des représentants institutionnels aux manifestations de l'établissement.

même qu'il y aurait un intérêt manifeste à élaborer puis conduire des projets communs ou partagés (institut mémoires de l'édition contemporaine [IMEC], festival Les Boréales par exemple). Dans tous ces cas, il est prévu de professionnaliser les relations entretenues avec chacune de ces entités afin de mieux qualifier les attentes réciproques dans ce type d'échanges, de mesurer nos capacités à prioriser et/ou à renforcer ces coopérations et de cibler les ingrédients nécessaires à la réussite des prestations en jeu.

- *Chef de projet : Administratrice générale ;*
 - *Critères principaux d'évaluation⁶⁹ :*
 - *Augmentation de la présence des représentants de ces structures aux manifestations de l'établissement ;*
 - *Existence a minima d'au moins un rendez-vous annuel de travail avec chacune d'entre elle ;*
 - *Généralisation de conventions cadre de partenariat actant la nature et les envies d'échanges et de coopération.*
- Objectif opérationnel n°9 : Inscrire l'établissement dans une logique multi-échelle de réseau - Il apparaît incontournable pour le Conservatoire & Orchestre de Caen de s'inscrire dans une dynamique de réseau, jusque-là absente, aussi bien en termes d'enseignement artistique qu'en terme de spectacle vivant, ce qui de prime abord semble moins aisé. Concernant l'enseignement artistique, les choses sont relativement balisées avec une triple échelle : l'échelle locale avec le réseau des neuf établissements d'enseignement artistique de Caen la mer et l'intérêt⁷⁰ plus particulier de travailler de manière très étroite avec MEP mais également avec le conservatoire d'Hérouville-Saint-Clair ; l'échelle départementale et surtout régionale illustrée entre autres par le réseau du DEM régional ou le suivi de la LMI, avec une relation bilatérale Rouen-Caen à construire entre les deux conservatoires ; l'échelle nationale et européenne dans le cadre de l'association professionnelle Conservatoires de France et de l'association européenne des conservatoires⁷¹.
- *Chef de projet : Directeur ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Existence d'un rapprochement significatif avec MEP dans le cadre notamment d'harmonisation de pratiques et concrétisation de coopération avec le conservatoire d'Hérouville-Saint-Clair ;*
 - *Existence d'une relation partenariale forte avec le conservatoire de Rouen ;*
 - *Poursuite des travaux au sein de l'association Conservatoires de France et Adhésion à l'association européenne des conservatoires*

⁶⁹ un critère complémentaire pourra être l'existence d'un fichier des structures partenaires avérées et potentielles intégrant les coordonnées des contacts.

⁷⁰ Le Conservatoire de Caen / Musique en Plaine - MEP (Bourguébus) / Lamido - Association musicale intercommunale de l'Odon (Verson) / l'École de musique et de danse du SIVOM des trois vallées (Mondeville) / l'École de Musique Intercommunale de Ouistreham / le Conservatoire de musique d'Hérouville-Saint-Clair / l'Association Loisirs et Culture de Bretteville-sur-Odon / l'Espace Musical Jacques Higelin de Fleury-sur-Orne) / L'École municipale de musique et de danse d'Ifs

⁷¹ Sur le plan du spectacle vivant, Cf. enjeu n°2.

Enjeu N°2 : Redéfinir l'identité de la saison musicale de l'Orchestre de Caen comme composante d'un établissement culturel au format unique en Europe⁷²

Objectif stratégique n°IV : Conforter l'existence d'une phalange symphonique de proximité

- Objectif opérationnel n°10 : Créer une articulation positive avec les autres formations orchestrales régionales - Le paysage régional reste incertain en la matière notamment en Normandie dite désormais occidentale ; en effet, de manière cyclique, le projet de l'Orchestre Régional de Normandie (ORN) et celui de l'Orchestre de Caen sont régulièrement opposés et l'existence de ces phalanges tour à tour remise en cause. De plus, force est de constater que l'Orchestre de Caen, toujours qualifié péjorativement d'« orchestre de professeurs » - alors même que c'est bien ce qui fait sa force dans le projet du Conservatoire & Orchestre de Caen – n'a jusqu'à présent pas été pris en compte dans l'élaboration et la mise en route du schéma régional pour la musique et du pôle lyrique et symphonique⁷³. Nonobstant cet état de fait, le Conservatoire & Orchestre de Caen souhaite et doit établir des relations positives avec ces structures notamment avec l'ORN, autre phalange installée sur le territoire de Caen la mer. L'étude des modes possibles de coopération pourra intégrer entre autres, le recours harmonisé et plus systématisé à des musiciens régionaux ou formés en région.
 - *Chef de projet : Directeur ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Existence d'un fichier des structures intégrant les coordonnées des contacts ;*
 - *Existence a minima de deux rendez-vous annuels de travail avec leurs responsables et plus particulièrement avec l'ORN ;*
 - *Établissement d'au moins un projet commun.*
- Objectif opérationnel n°11 : Poursuivre les mini-concerts en famille, les cycles découvertes et les autres actions menées sur le territoire en ce sens - Ces dispositifs sont devenus, grâce au soutien d'Appassionato, club des mécènes de l'Orchestre de Caen, des marqueurs très forts à la fois de l'ancrage local de la saison musicale de l'Orchestre de Caen et de son attachement à la médiation et à l'EAC. Pour les

⁷² Cf. objectif opérationnel n°6

⁷³ Qui concernent donc l'ORN, l'Opéra de Rouen-Normandie et le Théâtre de Caen.

améliorer encore, il serait par exemple intéressant d'étudier la communication qui en est faite, ou encore d'associer au cycle découverte les services de l'Éducation Nationale. De plus, la mise en œuvre de nouveaux projets sera sans doute une possibilité à étudier (ateliers de rencontre et de pratiques, ouverture des répétitions générales de musique de chambre, décentralisation de concerts, etc.).

- *Chef de projet : Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Maintien des dispositifs et de leur fréquentation ;*
 - *Existence d'une analyse des pratiques intégrant un volet de pistes d'amélioration ;*
 - *Création d'une nouvelle action ou renforcement d'au moins un dispositif existant.*
- Objectif opérationnel n°12 : Définir puis mettre en œuvre une véritable politique de conquête de recettes privées (mécénat, fondations et partenariat entreprises) -
Comme il en a été déjà question, le modèle économique de la saison musicale de l'Orchestre de Caen est à la fois sa force et sa faiblesse. Sa force parce qu'à volume constant d'activités, une structure permanente aurait un coût environ quatre fois supérieur à la sienne ce qui veut dire qu'elle est donc particulièrement compétitive sur le plan économique⁷⁴ ; sa faiblesse parce que dans un environnement budgétaire qui reste extrêmement incertain, la saison musicale de l'Orchestre de Caen demeure, par nature, la variable d'ajustement de l'établissement. Un travail nécessaire de mobilisation de fonds privés est donc toujours et plus que jamais à l'ordre du jour, alors même que l'établissement a dû renoncer à son poste de chargé du mécénat. Il convient donc d'établir une stratégie de conquête (et ensuite de maintien) de fonds privés qui intégrera le rapport « temps passé / recettes engendrées » et qui s'appuiera d'une part sur Appassionato, le club des mécènes de l'Orchestre de Caen dont les marges de progression sont évidentes⁷⁵, et sur le partenariat entreprise (privatisation d'espace, accès privilégiés, etc.) d'autre part.

⁷⁴ Ce fort différentiel est dû à la non permanence des instrumentistes de la saison musicale de l'Orchestre de Caen, rémunérés au service d'orchestre. A titre indicatif, alors que le budget de la saison musicale de l'Orchestre de Caen est de l'ordre de 800 000 €, les budgets 2011 (chiffres Ministère de la Culture) s'élevaient à 2,8 M€ pour l'Orchestre Régional de Normandie (18 musiciens permanents), 2,9 M€ pour l'Orchestre d'Auvergne (29 musiciens permanents), 4,3 M€ pour l'Orchestre de Cannes (37 musiciens permanents) ou encore 4,6 M€ pour l'Orchestre de Picardie (37 musiciens permanents).

⁷⁵ Le mécénat ne représentait lors du compte administratif 2017 qu'environ 2% du budget de la saison musicale de l'Orchestre de Caen.

- *Chef de projet : Administratrice de l'Orchestre de Caen et de l'action culturelle du conservatoire ;*
- *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Augmentation de la part du mécénat dans le budget de la saison musicale de l'Orchestre de Caen de 2% à 5% ;*
 - *Augmentation du nombre de mécènes et fidélisation des mécènes existants ;*
 - *Existence d'un document de présentation actualisé des offres retenues de prestations à destination des partenaires entreprises.*

Objectif stratégique n°V : Conforter l'inscription de la saison musicale de l'Orchestre de Caen, et au-delà, de tout l'établissement, dans la promotion de la musique d'aujourd'hui

- Objectif opérationnel n°13 : Assurer au festival Aspects des Musiques d'Aujourd'hui des lettres de noblesse nationales voire européennes - Comme indiqué dans la partie état des lieux de ce document, le festival AMA qui se consacre depuis 1982 à la promotion des compositeurs contemporains et de leur répertoire est, dans le paysage culturel européen, une rareté qui « *trouve toute son originalité dans l'articulation qu'il opère entre une programmation professionnelle de haut niveau et une programmation pédagogique tout aussi exigeante. Réduit à sa portion congrue au rythme des restrictions budgétaires* », il passe pour son édition 2019 de 4 à 8 concerts professionnels grâce à une nouvelle impulsion. Cette impulsion devra se concrétiser par une inscription de ce volume de concerts dans la durée, un portage institutionnel plus marqué, une meilleure visibilité presse (médias spécialisés notamment), un plan triennal d'invitations de compositeurs, un renforcement des partenariats (Artothèque, FRAC, IMEC, esam Caen-Cherbourg, etc.), une présence accrue dans le paysage des festivals spécialisés (Présences, Musica, Archipel, etc.) et des réseaux dédiés à la musique et à la création contemporaine (Futurs composés) ainsi que, pourquoi pas, la création d'un comité d'honneur.
 - *Chef de projet : Directeur ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *A minima, maintien de huit concerts professionnels durant le festival ;*
 - *Augmentation de la visibilité dans la presse spécialisée nationale ;*
 - *Augmentation des subventions institutionnelles.*

- Objectif opérationnel n°14 : Amplifier la politique de diffusion et de commande d'œuvres d'aujourd'hui - Au-delà du festival AMA, il est important que le répertoire contemporain et de création touche l'ensemble de la saison de l'Orchestre de Caen sans pour autant tomber dans le travers de l'incontournable pièce contemporaine vécue comme une sorte de « punition » par une partie du public. Même si le nombre de pièces dites contemporaines doit augmenter, cela ne pourra donc se faire sans médiation culturelle adaptée et ce, malgré un public habitué voire connaisseur. De plus ont disparu tour à tour le concours des jeunes compositeurs et une politique ambitieuse de commandes musicales. Il faut qu'à minima la politique de commandes, associée ou non à AMA, soit relancée notamment en lien avec les classes de composition des établissements d'enseignement supérieur.
 - *Chef de projet : Conseiller artistique ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Existence d'une création par an (en dehors du CRRHMD) dans le cadre de la saison musicale de l'Orchestre de Caen et d'un plan triennal d'invitation des compositeurs au festival AMA ;*
 - *Programmation a minima de 5 œuvres dite d'écriture contemporaine dans la saison musicale de l'Orchestre de Caen (hors AMA) dont une dans le Festival International d'Orgue de Caen ;*
 - *Étude écrite de l'opportunité de renouer avec le concours de jeunes compositeurs.*

- Objectif opérationnel n°15 : Élargir cette politique à l'ensemble de l'établissement - Comme indiqué à plusieurs reprises, le Conservatoire & Orchestre de Caen doit être désormais vécu comme un établissement unique à double entrée. Plus spécifiquement pour cet objectif, et comme cela est d'ailleurs construit pendant AMA, il conviendrait que le répertoire contemporain (diffusion et commandes) touche également plus encore la partie conservatoire de cette institution, en s'appuyant sur les formations phares de l'établissement, les élèves COP et étudiants du conservatoire (toutes spécialités confondues) et bien entendu sur son équipe pédagogique (particulièrement à l'échelle des départements pédagogiques).
 - *Chef de projet : Déléguée aux études instrumentales et à l'enseignement supérieur ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Existence d'au moins trois créations pédagogiques annuelles (y compris le CRRHMD et les avant concerts d'AMA) ;*
 - *Existence de projets de création en (ou intégrant) danse et/ou théâtre ;*
 - *Inscription plus systématique d'œuvres dites contemporaines au programme des projets et évaluations des élèves.*

Objectif stratégique n°VI : Rendre visible et palpable le croisement entre artistique et pédagogique

- **Objectif opérationnel n°16 : Marquer la saison du sceau de la jeunesse** - Dans le cadre d'un établissement de formation, rien de plus normal que de favoriser l'émergence ou l'accompagnement de jeunes talents. Pour ce faire, il semble intéressant de creuser plusieurs pistes dont les plus simples à réaliser sont l'invitation de jeunes solistes, compositeurs et chefs d'orchestre⁷⁶ en lien, lorsque que cela est possible ou souhaitable, avec un établissement supérieur (chapelle royale reine Elisabeth ou conservatoires nationaux de musique et de danse [CNSMD] par exemple), l'intégration d'anciens élèves du conservatoire devenus ou en passe d'être de jeunes professionnels ou encore par l'organisation des concours Joël Klépal⁷⁷ avec le soutien d'Appassionato, club des mécènes de l'orchestre de Caen.
 - *Chef de projet : Conseiller artistique ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Conventionnement avec la chapelle royale reine Elisabeth et existence d'au moins un projet en partenariat avec l'un des CNSMD ;*
 - *Concrétisation du concours Joël Klépal de violoncelle et respect de la fréquence du concours de violon ;*
 - *Augmentation du nombre de « jeunes anciens élèves » invités.*

- **Objectif opérationnel n°17 : Développer le principe d'un Orchestre de Caen « Orchestre d'application », outil de formation et de perfectionnement** - Il s'agit de permettre à l'Orchestre de Caen, situé au cœur d'un établissement proposant des formations préprofessionnelles et supérieures⁷⁸, d'accueillir ponctuellement en son sein des étudiants pour une pratique symphonique tutorée. La mise en place d'un tel projet n'est pas sans poser de questions notamment sur le plan administratif voire juridique comme sur le plan artistique et pédagogique ; néanmoins, des dispositifs similaires existant de manière formalisée dans certains pôles d'enseignement supérieur, des réponses devraient être envisageables en étudiant leurs pratiques en la matière. Une autre facette de cet objectif serait la réunion ponctuelle de l'Orchestre de Caen et de l'orchestre symphonique des élèves pour un projet commun (une œuvre ou une partie de programme). Cette expérience très formatrice et motivante pour les élèves concernés serait une autre manière judicieuse de mettre en lumière les compétences des artistes-enseignants de l'établissement d'une part, d'attirer un public nouveau dans le cadre d'une production d'envergure d'autre part mais aussi d'asseoir ce rôle d'orchestre d'application.

⁷⁶ En tendant à cette occasion vers un équilibre hommes-femmes dans la mesure du possible

⁷⁷ Concrétisation du concours de violoncelle en cours de préparation pour la saison 19-20.

⁷⁸ C'est le cas par la participation à la LMI (Cf. État des lieux).

Là-encore un certain nombre de précautions d'usage s'imposent. Enfin, la nomination à venir d'un chef principal à l'orchestre de Caen devra indubitablement prendre en compte cet objectif pour arrêter le profil recherché. Au-delà de l'expertise artistique de premier plan, des compétences et aptitudes avérées pour la transmission et la pédagogie seront attendues.

- *Chef de projet : Administratrice de l'Orchestre de Caen et de l'action culturelle du conservatoire :*
 - *Existence d'un cadre administratif, juridique, artistique et pédagogique clair permettant ponctuellement l'accueil de grands élèves et/ou d'étudiants au sein de l'Orchestre de Caen - orchestre d'application ;*
 - *Intégration d'au moins trois étudiants par an dans le cadre de l'orchestre dit d'application ;*
 - *Existence d'un projet mêlant Orchestre de Caen et orchestre symphonique des élèves.*
- Objectif opérationnel n°18 : Développer un volet « école du spectateur » à destination des élèves de l'établissement - Alors même que des dispositifs extrêmement performants sont mis en place à destination des écoliers et collégiens du territoire communautaire⁷⁹, les élèves du Conservatoire & Orchestre de Caen ne sont sollicités « que » par une offre tarifaire extrêmement avantageuse. Leur formation de spectateur se fait donc par le prisme familial, en reportant de manière indirecte le regard qu'ils portent sur leur propre prestation ou dans le meilleur des cas par un enseignant particulièrement mobilisé sur cette question. Or, voir un spectacle, apprendre à en avoir une vision critique et savoir en parler s'éprouve et s'apprend. Cette composante est trop souvent ignorée dans l'apprentissage artistique et la formule valise « école du spectateur » employée à tort et à travers sans réel projet pédagogique dans de trop nombreux cas. Le Conservatoire & Orchestre de Caen doit donc intégrer cette formation à la maquette pédagogique qu'il développe et ce, en s'appuyant sur la programmation de la saison musicale de l'Orchestre de Caen mais aussi sur les expériences des départements des études chorégraphiques et théâtrales traditionnellement plus familiarisés avec ce sujet⁸⁰.
- *Chef de projet : Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Formulation d'un projet écrit de formation interne du spectateur ;*
 - *Intégration d'un module dans le cycle d'apprentissage des élèves du Conservatoire & Orchestre de Caen ;*
 - *Articulation cohérente à concrétiser avec la saison musicale de l'Orchestre de Caen.*

⁷⁹ Cycles découvertes, mini-concerts en famille, opération « des coulisses au spectacle », etc.

⁸⁰ Il sera également intéressant de se rapprocher du théâtre du champ exquis qui travaille de longue date sur la question.

Enjeu N°3 : Faire évoluer les dispositifs, les pratiques et les modèles pédagogiques dans un esprit d'exigence, d'ouverture et d'équilibre entre enseignement spécialisé et éducation artistique et culturelle

Objectif stratégique n°VII : Repenser les premiers et derniers pas de la pratique artistique au conservatoire

- Objectif opérationnel n°19 : Repenser le format d'accueil lors des premières années d'apprentissage que ce soit en éveil-initiation ou en cycle I - Ces deux éléments distincts touchent à la même réalité : les pratiques pédagogiques de l'établissement ne sont désormais plus forcément en adéquation avec les attentes et pratiques d'une grande partie du public accueilli. Le projet évoqué ici ne remet pas du tout en question l'exigence des cycles d'apprentissage plus avancés mais propose que l'établissement s'inscrive dans une plus grande ouverture d'esprit lors des premiers pas au conservatoire. Cette évolution devra prendre a minima trois formes : la mise en place d'un atelier d'éveil musique et danse intégrant si nécessaire un parcours de découverte instrumentale en lieu et place d'un éveil musical et d'une initiation chorégraphique juxtaposés ; l'expérimentation, sur la base d'enseignants volontaires, d'un accueil instrumental collectif en début de cycle I intégrant dans un format à inventer apprentissage instrumental, formation musicale et pratique d'ensemble ; la remise en question de l'évaluation de fin cycle I a minima en musique et en danse par la suppression du format « examen terminal » au profit d'une évaluation interne dont les modalités restent à déterminer mais qui intégrera concertation pédagogique, contrôle continu et prestations artistiques sur scène.
 - *Chef de projet : Déléguée aux études instrumentales et à l'enseignement supérieur ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Mise en place d'un éveil musique et danse ;*
 - *Mise en place et évaluation d'une expérimentation d'accueil collectif instrumental ;*
 - *Évolution significative des évaluations musicales et chorégraphiques de fin de cycle I intégrant la suppression de l'examen terminal au profit d'autres modalités d'évaluation.*

- Objectif opérationnel n°20 : Proposer de nouveaux projets d'éducation artistique et culturelle basés sur la pratique - Comme cela a été évoqué plusieurs fois, le Conservatoire & Orchestre de Caen propose des dispositifs d'EAC particulièrement performants. Néanmoins, compte tenu du besoin d'irriguer le territoire et de rééquilibrer l'offre entre enseignement spécialisé et EAC, il apparaît bienvenu de promouvoir de nouveaux formats éducatifs.

Les grands opérateurs nationaux de la pratique instrumentale collective pourraient être sollicités en ce sens (Demos et/ou Orchestre à l'école) pour la mise en place d'un projet cuivres et percussions d'une part et/ou d'un projet d'orchestre à cordes ou symphonique d'autre part, que ce soit sur le temps scolaire ou périscolaire. Un projet de type Demos serait parfaitement à sa place au Conservatoire & Orchestre de Caen qui, par nature, dispose d'un élément incontournable pour la mise en œuvre d'un tel projet : un orchestre professionnel.

Une deuxième entrée possible serait la mise en place d'une CHA musique autour de la voix qui répondrait ainsi à l'impérieuse nécessité de proposer un projet vocal ouvert aux jeunes filles⁸¹. Si ce projet était retenu, une thématique « voix du monde » pourrait favoriser une mixité sociale créative d'une grande richesse.

Une troisième entrée intéressante sera la configuration d'un poste du Conservatoire & Orchestre de Caen en « danseur intervenant milieu scolaire » créé par la fusion de deux postes à temps non complet (enseignement de la danse et interventions musicales en milieu scolaire). Cette disposition, qui serait une solution pragmatique à la difficulté de recrutement chronique sur ces deux postes, permettra d'intégrer aux interventions en milieu scolaire une coloration chorégraphique absente jusqu'alors.

- *Chef de projet : Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire ;*
- *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Mise en place d'un projet Demos et/ou d'un projet orchestre à l'école ;*
 - *Recrutement d'un danseur intervenant en milieu scolaire ;*
 - *Mise en place d'une CHAM vocale, voix du monde par exemple.*

⁸¹ Cf. objectif opérationnel n°22.

Objectif opérationnel n°21 : Soutenir et accompagner la pratique artistique des amateurs - Au-delà de la simple orientation vers une offre préexistante⁸², le Conservatoire & Orchestre de Caen souhaite également proposer, lorsque celle-ci n'existe pas dans le domaine associatif, une pratique artistique en amateur aux élèves qui terminent leur cursus. Cette volonté réinterroge de fait la place des adultes au sein de la structure (quelle place, quel parcours) et donc le mode de collaboration souhaité avec l'APEC qui propose des ateliers encadrés bénévolement par des enseignants actifs ou retraités du conservatoire, à destination d'adultes amateurs. Concernant plus spécifiquement l'offre collective que l'on pourrait qualifier de post-cursus, il serait intéressant que soient développées une proposition théâtrale (ou hors cursus si besoin) et une proposition chorégraphique (de type compagnie amateur ou atelier chorégraphique) qui pourraient se rencontrer à l'occasion de projets pluridisciplinaires. Concernant la pratique instrumentale, l'offre vocale est à affiner, celle en musique ancienne à créer et plus spécifiquement pour les pianistes, une réponse institutionnelle (musique de chambre) ou associative (APEC) doit pouvoir être imaginée pour répondre à cette demande. Afin d'être tout à fait exhaustif sur ce point, cet objectif devra interroger également les besoins ponctuels de « remise à niveau » que peut attendre un adulte chevronné après par exemple de longues années de pratiques orchestrales en amateur. Traditionnellement, les conservatoires sont plus outillés pour accueillir les élèves uniquement dans un cursus et apportent une réponse négative à ce type de demande. Pourtant un atelier ponctuel ou un format adapté (nombre fixe de séances sous la forme d'un contrat d'objectifs par exemple) ne semble pas si difficile à mettre en place.

- *Chef de projet : Déléguée aux études instrumentales et à l'enseignement supérieur ;*
- *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Établissement d'une offre « adulte amateur » et d'une offre « post-cursus » concernant les trois spécialités ;*
 - *Élaboration d'un catalogue des offres existantes sur le territoire ;*
 - *Articulation précise entre propositions portées par le Conservatoire & Orchestre de Caen et propositions portées par l'APEC dans ce cadre.*

⁸² Orchestre d'harmonie La Fraternelle, chœur et orchestre universitaire régional de Caen Normandie et bien d'autres encore.

Objectif stratégique n°VIII : Cultiver et développer les filières d'excellence

- **Objectif opérationnel n°22 : Soutenir et développer les classes à horaires aménagés** - La richesse des classes à horaires aménagés musique, danse, théâtre, menées conjointement avec les services de l'Éducation Nationale, est l'une des nombreuses réussites et fierté du Conservatoire & Orchestre de Caen. Il convient cependant de veiller à entretenir l'intérêt de et pour ces classes en les faisant évoluer lorsque cela est nécessaire et en étoffant leur offre lorsqu'il en est besoin⁸³. Aujourd'hui, ces classes sont confrontées à deux défis : le premier est celui de conserver l'exceptionnel projet artistique qu'est la maîtrise de Caen, construit autour de la formation et de la production d'un chœur de garçons. Pour autant, et sans sacrifier cette spécificité sur l'autel de la facilité et de la démagogie, il n'est plus acceptable de ne pas proposer une formation vocale en horaires aménagés ouverte aux jeunes filles⁸⁴. S'il est inenvisageable de mettre en place une « maîtrise de filles » à court terme, une double proposition s'appuyant sur une classe à horaires aménagés voix du monde - fondée et conduite dans l'esprit qui a prévalu à la mise en place des actuelles classes à horaires aménagés théâtre - et sur une proposition interne au conservatoire d'un chœur de filles à l'apprentissage relativement poussé serait la solution la plus pragmatique au regard des différentes contraintes organisationnelles des autres scénarii possibles. Le second défi auquel ces classes sont confrontées est la résolution de la difficulté de recrutement que l'on retrouve non seulement de manière criante dans la filière TMD principalement dans sa composante chorégraphique, mais aussi dans les dispositifs CHA primaire (demande trop faible en maîtrise et baisse significative des demandes en instruments). Comme abordé dans l'état des lieux de ce document, il est extrêmement difficile pour les familles des élèves concernés d'orienter leurs enfants, souvent d'un bon niveau scolaire, vers un baccalauréat vécu comme moins valorisant que celui des filières générales. Aussi, il apparaît nécessaire soit d'étudier la possibilité de transformer cette filière à horaires aménagés TMD soit d'opérer un important travail de promotion de la filière actuelle pour s'assurer de sa poursuite.
 - *Chef de projet : Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire ;*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Mise en place d'une offre de formation vocale en horaires aménagés pouvant accueillir des jeunes filles ;*
 - *Maintien du projet d'exception qu'est la maîtrise de Caen ;*
 - *Augmentation significative des effectifs de lycéens horaires aménagés (principalement en danse).*

⁸³ C'est dans ce cadre qu'ont été créés les classes à horaires aménagés théâtre dans le double objectif de rééquilibrer l'offre par spécialité (il existait des classes musique, des classes danse mais pas de classes théâtre) mais aussi de rééquilibrer l'offre entre recherche de l'excellence et nécessité de se tourner vers des publics éloignés de la culture, chacune des deux propositions contribuant à enrichir l'offre globale.

⁸⁴ Élément que l'on retrouve en filigrane de ce document par exemple dans l'objectif opérationnel n°20.

- Objectif opérationnel n°23 : Renforcer et actualiser l'offre d'enseignement préprofessionnel de l'établissement - Ce renforcement et cette actualisation prendront deux visages principaux : le dépôt du dossier de demande puis l'obtention de l'agrément nécessaire à la mise en place de l'enseignement préparatoire menant à l'enseignement supérieur et ce dans les trois spécialités, musique, danse et théâtre⁸⁵ d'une part, et la mise en place d'un cycle à orientation professionnelle en musiques actuelles en collaboration avec le Cargö, scène de musiques actuelles et Musique en Plaine d'autre part. Ce second volet aussi intéressant soit-il⁸⁶ pose de manière tout à fait claire la question des moyens et n'est donc pas jugé prioritaire par le Conservatoire & Orchestre de Caen à ce jour. Il apparaît néanmoins indispensable de produire une étude précise de faisabilité qui pourrait avoir a minima un effet levier indéniable pour une coopération concrète entre les trois structures.

- *Chef de projet : Responsable administrative ;*
- *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Dépôt du dossier de demande d'agrément pour la mise en place d'un enseignement préparatoire menant à l'enseignement supérieur en musique, en danse et en théâtre ;*
 - *Obtention de cet agrément ;*
 - *Étude écrite de faisabilité de l'organisation d'un COP musiques actuelles et amplifiées entre MEP, le Cargö et le Conservatoire & Orchestre de Caen.*

⁸⁵ Cet enseignement préparatoire est apparu relativement soudainement dans la loi juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine dite loi LCAP. Le décret du 2 mai 2017 en a précisé les contenus pédagogiques et les modalités d'élaboration du dossier de demande d'agrément, un nouveau label spécifique octroyé par l'État pour une durée de cinq ans aux établissements qui en font la demande. L'arrêté du 5 janvier 2018 relatif aux conditions d'agrément des établissements assurant une préparation à l'entrée dans les établissements d'enseignement supérieur de la création artistique a amené les précisions complémentaires nécessaires au dépôt du dossier.

⁸⁶ Il s'agit de la seule discipline pour laquelle le Conservatoire & Orchestre de Caen ne propose ni de formation initiale ni de COP alors même que c'est sans doute l'esthétique la plus populaire.

- Objectif opérationnel n°24 : Renforcer l'offre d'enseignement supérieur de l'établissement - Une nouvelle fois, la réponse à apporter est double. La première est le renforcement de la licence de musicologie parcours « musicien interprète » en l'inscrivant dans une coopération quadripartite permettant de compenser l'absence de pôle régional d'enseignement supérieur. Dans des modalités qui restent à imaginer puis à définir, le CEFEDM de Normandie, l'université de Rouen et les conservatoires de Rouen et Caen auraient tous et tout intérêt à travailler de concert pour proposer une offre « made in Normandie » d'enseignement supérieur. Cela permettrait de renforcer l'attractivité de chacune des structures et formations proposées et donc plus généralement du territoire. En parallèle, le Conservatoire & Orchestre de Caen pourrait être associé à des projets d'ouverture de sections universitaire à horaires aménagés. En cas de concrétisation, ces propositions seraient à la fois une possibilité pour des grands élèves du conservatoire, particulièrement pour les danseurs et les comédiens, de poursuivre des études universitaires tout en continuant une activité artistique d'excellence, et une manière d'amplifier l'attractivité de nos filières TMD.
 - *Chef de projet : Directeur*
 - *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Signature d'une convention quadripartite relative aux études supérieures artistiques ;*
 - *Augmentation du nombre d'étudiants inscrits en LMI ;*
 - *Ouverture d'une section universitaire à horaires aménagés.*

Objectif stratégique n°IX : Mener une (R)évolution numérique nécessaire et attendue

- Objectif opérationnel n°25 : Initier une utilisation d'outils collaboratifs - La taille et le format particulier de l'établissement justifierait pleinement l'achat et l'utilisation d'un progiciel de gestion centralisé permettant une prise en compte à la fois des contraintes liées la diffusion et de celles liées au suivi de la scolarité des élèves. Néanmoins, compte tenu du coût prohibitif que représenterait un tel investissement, il convient d'avancer plutôt en étudiant le foisonnement des outils collaboratifs gratuits, simples et efficaces que l'on trouve en ligne. Les terrains d'expérimentation sont nombreux en la matière que ce soit celui d'une classe encadrée par un enseignant familier de ces outils, d'un département pédagogique volontaire, du suivi d'un projet transversal ou tout simplement de l'équipe de direction de l'établissement. L'objectif n'est bien entendu pas d'utiliser une application pour le simple plaisir d'être connecté mais bien de créer un environnement propice à la collaboration et la coopération.

Dans un premier temps devra être réalisé un panorama des outils existants d'une part et un référencement des leviers et freins à ce type de pratiques.

- *Chef de projet : Directeur*
- *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Utilisation d'au moins un outil collaboratif par l'équipe de direction ;*
 - *Utilisation d'au moins un outil collaboratif par au moins un département pédagogique ;*
 - *Utilisation d'au moins un outil collaboratif par un enseignant pour travailler en mode coopératif avec ses élèves.*

Objectif opérationnel n°26 : S'approprier et optimiser l'équipement des salles de formation et culture musicales de tableaux numériques interactifs - Depuis novembre 2018, l'intégralité des salles de formation et culture musicales a été équipée de tableaux numériques interactifs (TNI) et chaque enseignant d'une discipline fondamentale doté d'un ordinateur portable individuel⁸⁷ pouvant être relié aux stations d'accueil également installées. Au-delà de l'investissement important que cela a représenté pour l'établissement, il s'agit là d'une véritable opportunité pour l'évolution de l'enseignement de la formation musicale et des disciplines dites d'érudition, si tant est que ce matériel soit bel et bien optimisé. Pour cela, il convient d'accompagner l'équipe pédagogique concernée dans l'appropriation de ces nouveaux outils et dans le développement durable de leurs pratiques pédagogiques. Communauté d'utilisateurs avec d'autres établissements, formation continue, échanges d'expérience, autant d'entrées qui feront de cette acquisition une petite révolution numérique réussie.

- *Chef de projet : Responsable du département formation musicale*
- *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Utilisation avérée et familière du matériel installé ;*
 - *Évolution nette des pratiques ;*
 - *Partage de ressources et d'expériences avec d'autres établissements concernés.*

⁸⁷ Tout comme les musiciens intervenants en milieu scolaire dans un autre contexte.

- Objectif opérationnel n°27 : Expérimenter l'utilisation d'instruments dits connectés au-delà du Centre de Ressources Régional Handicap Musique Danse - Orgues sensoriels, gants connectés et autre dualos, autant de noms curieux que nombre d'enseignants du conservatoire vont jusqu'à ignorer tout comme le fait qu'il est aisé de transformer en instrument le smartphone dont chacun dispose au fond de sa poche. Il s'agit pourtant bel et bien d'instruments de musique, et qui plus est, d'instruments utilisés au Conservatoire & Orchestre de Caen mais exclusivement par les classes handicaps portées par le CRRHMD. Il semble aujourd'hui opportun de s'appuyer sur cette pratique, que nécessite la prise en compte du handicap, et sur la classe d'informatique musicale pour sensibiliser voire faire basculer une partie des élèves dits valides et leurs enseignants vers le monde de la lutherie numérique. Il ne s'agit en rien d'opérer un grand remplacement entre instruments acoustiques enseignés et instruments numériques mais simplement d'ouvrir une nouvelle fenêtre artistique sur ce que l'ère du numérique peut proposer de mieux. Sans préjuger des opportunités d'utilisation pédagogique qui en découleront, il semble judicieux que le Conservatoire & Orchestre de Caen, riche de son CRRHMD et de sa classe réputée d'informatique musicale, puisse être moteur dans ces évolutions.

- *Chef de projet : Professeur d'informatique musicale*
- *Critères principaux d'évaluation :*
 - *Expérimentation avérée d'instruments connectés hors CRRHMD ;*
 - *Mise en œuvre d'un projet d'orchestre éphémère de smartphones ;*
 - *Visibilité de ces nouvelles pratiques dans les projets d'action culturelle de l'établissement.*

Objectif stratégique	Objectif opérationnel	Action envisagée	Année prévisionnelle de réalisation					Critère indicatif d'évaluation	
			19	20	21	22	23		24
n° I Optimiser la gestion des ressources, fonctionnement interne et les rouages de l'établissement	n°1 Définir une politique priorisée de gestion, entretien et renouvellement des ressources matérielles	Élaboration puis mise en oeuvre d'un schéma directeur intégrant la réhabilitation et l'entretien du bâtiment, l'entretien, l'acquisition et le renouvellement du parc instrumental et du matériel scénique	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Existence de ce schéma directeur plurianuel intégrant les composantes budgétaires et calendaires
	n°2 Revisiter les instances, textes et procédures internes	Remettre en route et revisiter les instances de concertation et de décision Revisiter les textes de référence Toiletter ou (re)écrire des procédures internes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Conférence entre fréquence théorique et pratique des réunions des instances Revisiter ou écrire des textes de référence Existence de procédures écrites
	n°3 Préciser les périmètres d'action de chacun par une gestion efficace des ressources humaines	Finaliser les évolutions en cours (accueil, billetterie et évolution de l'organigramme) Valoriser et développer les compétences internes mobilisables Repenser les modes de coopération avec les services de la DRH	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Remeinement de l'organigramme de l'établissement et des fiches de poste des délégués aux études et des responsables de départements Formalisation et mise en oeuvre d'un plan de formation Elaboration et mise en oeuvre d'un outil de gestion pré-sociale des emplois, des effectifs et des compétences (GPEC)
	n°4 Rééquilibrer la conduite de projets pédagogiques sur le territoire communautaire	Organiser et amplifier la production de concours d'élèves en dehors du grand centre ville de Caen Développer des projets pédagogiques significatifs dans les « zones blanches » du territoire communautaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Augmentation du nombre de représentations d'élèves organisées sur le territoire communautaire en dehors de Caen Augmentation du nombre de représentations des formations phares de l'établissement et des élèves COP dans ce cadre Cl. Objectif opérationnel n°24 pour le volet dispositifs pédagogiques
	n°5 Élaborer puis mettre en oeuvre une stratégie d'augmentation de la fréquentation des manifestations de l'établissement	Citer des formations phares : élèves COP et étudiants de l'établissement, projets particulièrement construits, etc. Rédiger une stratégie écrite Mettre en oeuvre cette stratégie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Existence d'une stratégie écrite Augmentation du taux de remplissage de la saison musicale de l'Orchestre de Caen Augmentation de la fréquentation des productions d'élèves ciblés dans la dite stratégie
	n°6 Renouveler la stratégie de communication de l'établissement au regard du nouveau projet	Rédiger une stratégie et passer à la relance de la communication interne Mettre en place une charte graphique globale (gestion professionnelle, pédagogique et enseignement) Revisiter la visibilité web de la structure (site internet, page facebook)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Existence d'une stratégie écrite intégrant la question de la communication interne Existence d'une charte graphique globale et cohérente intégrant la partie « conservatoire » de l'établissement Mise en place d'un nouveau site internet remplaçant les deux sites actuels et augmentation significative de la visibilité de la page Facebook
	n°7 Renouveler et optimiser les relations et échanges avec les acteurs institutionnels du territoire et de la diffusion	Renouveler les relations avec les acteurs institutionnels Renouveler les relations avec les opérateurs de la diffusion et de la création Augmenter les rencontres institutionnelles	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Existence a minima d'un minimum de rendez-vous annuel avec chacun des partenaires institutionnels de l'établissement Existence de conventions de partenariat ou à défaut de courriers officiels actant la nature des échanges et coopération Augmentation des rencontres institutionnelles
	n°8 Professionnaliser les modes de coopération et d'échanges avec les structures (socio)culturelles partenaires de l'établissement	Contractualiser les relations avec chaque structure partenaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Augmentation de la présence des représentants de ces structures aux manifestations de l'établissement Existence a minima d'un minimum de rendez-vous annuel de travail avec chacune d'entre elle Existence de conventions de partenariat ou à défaut de courriers officiels actant la nature et les enjeux d'échanges et de coopération
	n°9 Inscrire l'établissement dans une logique multi-échelle de réseau	Travailler à l'harmonisation de pratiques avec MEP Travailler à un certain nombre de fondements communs ou coordonnés avec le conservatoire de Rouen Travailler au rayonnement national et européen du Conservatoire-Orchestre de Caen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Existence d'un rapprochement significatif avec MEP et coopération avec le conservatoire d'Harouville-Saint-Cair Existence d'une relation partenariale forte avec le conservatoire de Rouen Poursuite des travaux au sein de l'association Conservatoires de France et Adhésion à l'association européenne des conservatoires.

Redéfinir l'identité de la saison musicale de l'Orchestre de Caen comme composante d'un établissement au format unique en Europe

Objectif stratégique	Objectif opérationnel	Action envisagée	Année prévisionnelle de réalisation					Chef de projet	Critère indicatif d'évaluation
			19	20	21	22	23		
n°IV Conforter l'existence d'une phalange symphonique de proximité	n°10 Créer une articulation positive avec les autres formations régionales	Etablir une relation de confiance avec l'ORN et programmer un projet commun		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Directeur	Existence d'un fichier des structures intégrant les coordonnées des contacts Existence à minima de deux rendez-vous annuels de travail avec leurs responsables et plus particulièrement avec l'ORN Etablissement d'au moins un projet commun
	n°11 Poursuivre les mini-concerts en famille, les cycles découvertes et les autres actions menées sur le territoire en ce sens	Associer l'Education Nationale aux cycles découverte Produire une analyse des pratiques intégrant un volet de préconisations Créer une nouvelle action	<input checked="" type="checkbox"/>	Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire	Maintien des dispositifs et de leurs fréquentation Existence d'une analyse des pratiques intégrant un volet de préconisations Création d'une nouvelle action ou renforcement d'au moins un dispositif existant				
	n°12 Définir puis mettre en œuvre une véritable politique de conquête de recettes privées	Rédiger une stratégie de conquête Augmenter et fidéliser le nombre de mécènes Proposer des formules à destination des partenaires entreprises (évaluation d'espaces, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	Administratrice de l'Orchestre de Caen et de l'action culturelle du conservatoire	Augmentation de part de mécénat dans le budget de la saison musicale de l'Orchestre de Caen de 2% à 5% Augmentation du nombre de mécènes et fidélisation des mécènes existants Existence d'une offre retour de prestations à destination des partenaires entreprises				
	n°13 Assurer au festival Aspects des Musiques d'Aujourd'hui des lettres de noblesse nationales voire européennes	Diversifier le festival notamment par le renforcement des partenariats Voir être présents dans les réseaux et sur d'autres festivals (arts festivals) et/ou au Conquérir de nouvelles recettes institutionnelles	<input checked="" type="checkbox"/>	Directeur	A minima, Maintenir de huit concerts professionnels durant le festival Augmentation de la visibilité dans la presse spécialisée nationale Augmentation des subventions institutionnelles				
	n°14 Amplifier la politique de diffusion et de commande d'œuvres d'aujourd'hui	Renouer avec une politique de commande notamment en lien avec les CNSMDQ Augmenter la présence d'œuvres contemporaines dans la saison Rédiger une étude de faisabilité sur la présence du concours de jeunes compositeurs	<input checked="" type="checkbox"/>	Conseiller artistique	Existence d'une création par an en dehors du CRRP-MDT dans le cadre de la saison musicale de l'Orchestre de Caen Programmation à minima de 5 œuvres dits d'œuvres contemporaines dans la saison musicale de l'Orchestre de Caen (hors AMA) Etude écrite de l'opportunité de renouer avec le concours de jeunes compositeurs				
n°V Conforter l'inscription de la saison musicale de l'Orchestre de Caen, et au-delà, de tout l'établissement, dans la promotion de la musique d'aujourd'hui	n°15 Élargir cette politique à l'ensemble de l'établissement	Élargir et systématiser une politique de commandes pédagogiques Associer les spécialistes danse et théâtre à cette dynamique Augmenter la présence d'œuvres contemporaines dans la saison pédagogique et le travail des élèves	<input checked="" type="checkbox"/>	Déléguée aux études instrumentales et à l'enseignement supérieur	Existence d'au moins trois créations pédagogiques annuelles par an (y compris le CRRP-MDT et les autres concerts d'AMA) Existence de projets de création en (ou intégrant) danse et/ou théâtre Inscriptions plus systématiques d'œuvres dites contemporaines au programme des projets d'élèves				
	n°16 Marquer la saison du socle de la jeunesse	Concilier les avancées avec la chorale royale reine Elisabeth (Belgique) et créer des ponts avec les CNSMD Organiser le concours de violoncelle Joël Ripoll Solliciter plus régulièrement les jeunes anciens élèves de l'établissement	<input checked="" type="checkbox"/>	Conseiller artistique	Conventionnement avec la chorale royale reine Elisabeth et existence d'au moins un projet en partenariat avec l'un des CNSMD Concrétisation du concours Joël Ripoll de violoncelle et respect de la fréquence du concours de violon Augmentation du nombre de jeunes anciens élèves invités				
	n°17 Développer le principe d'un Orchestre de Caen - orchestre d'application - outil de formation et perfectionnement	Étudier la faisabilité de ce projet sur la base notamment des pratiques mises en place par certains pôles supérieurs Accueillir un ou des grands élèves / étudiants dans ce cadre Maîtriser en avance la réunion ponctuelle de l'Orchestre de Caen	<input checked="" type="checkbox"/>	Administratrice de l'Orchestre de Caen et de l'action culturelle du conservatoire	Existence d'un cadre administratif, juridique, artistique et pédagogique clair permettant l'accueil de grands élèves et d'étudiants au sein de l'orchestre Inscription d'au moins trois étudiants par an dans le cadre de l'orchestre d'application Existence d'un projet mêlant Orchestre de Caen et orchestre symphonique des élèves				
	n°18 Développer un volet « école du spectateur » à destination des élèves de l'établissement	Rédiger un projet de formation interne du spectateur Intégrer un module « école du spectateur » dans le cycle d'apprentissage des élèves Capitaliser l'expérience des départements des études chorégraphiques et théâtrales en la matière	<input checked="" type="checkbox"/>	Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire	Formulation d'un projet écrit de formation interne du spectateur Intégration d'un module dans le cycle d'apprentissage des élèves du Conservatoire-Orchestre de Caen Articulation cohérente avec la saison musicale de l'Orchestre de Caen				
				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

Faire évoluer les dispositifs, les pratiques et les modèles pédagogiques dans un esprit d'exigence, d'ouverture et d'équilibre entre enseignement spécialisé et éducation artistique et culturelle

Objectif stratégique	Objectif opérationnel	Action envisagée					Chef de projet	Critère indicatif d'évaluation
		19	20	21	22	23		
n°VII Repenser les premiers et derniers pas de la pratique artistique au conservatoire	n°19 Repenser le format d'accueil lors des premières années d'apprentissage que ce soit en éveil-initiation ou en cycle I	Mettre en place un éveil musique et danse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Délégué aux études	Mise en place d'un éveil musique et danse
	n°20 Proposer de nouveaux projets d'éducation artistique et culturelle basés sur la pratique	Mettre en place et évaluer une expérimentation d'accueil collectif instrumental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Instrumentales et à l'enseignement supérieur	Mise en place et évaluation d'une expérimentation d'accueil collectif instrumental
	n°21 Soutenir et accompagner la pratique artistique des amateurs	Faire systématiquement les évaluations musicales et chorégraphiques de fin de cycle I	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Evolution significative des évaluations musicales et chorégraphiques de fin de cycle I intégrant la suppression de l'examen terminal
	n°22 Soutenir et développer les classes à horaires aménagés	Mettre en place un projet Dimes et/ou un projet orchestre à l'école	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire	Mise en place d'un projet Dimes et/ou d'un projet orchestre à l'école
n°VIII Cultiver et développer les filières d'excellence	n°23 Renforcer et actualiser l'offre d'enseignement pré-professionnel de l'établissement	Recruter un directeur intervenant en milieu scolaire	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire	Recrutement d'un directeur intervenant en milieu scolaire
	n°24 Renforcer l'offre d'enseignement supérieur de l'établissement	Mettre en place une CHAM vocale et si possible une offre vocale interne exigeante à destination des jeunes filles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire	Mise en place d'une CHAM vocale, voix du monde par exemple
	n°25 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Elaborer un catalogue des offres existantes sur le territoire	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire	Etablissement d'une offre - adulte amateur - et d'une offre - post-coursus - concernant les trois spécialités
	n°26 S'approprier et optimiser l'équipement des salles de formation et cultures musicales de tableaux numériques interactifs	Assurer l'existence du Chef-d'œuvre au lycée (passage de l'IMO à l'aménagement d'un atelier et/ou communication)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire	Elaboration d'un catalogue des offres existantes sur le territoire
n°IX Mener une R(évolution) numérique nécessaire et attendue	n°27 Expérimenter l'utilisation d'instruments dits connectés au-delà du Centre Ressources Régional Musique Danse	Assurer la présence de l'Orchestre de Caen avec celles portées par l'APTEC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire	Articulation précise entre propositions portées par le Conservatoire-Orchestre de Caen et propositions portées par l'APTEC dans ce cadre
	n°28 Renforcer l'offre d'enseignement pré-professionnel de l'établissement	Mettre en place une CHAM vocale et si possible une offre vocale interne exigeante à destination des jeunes filles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Délégué aux études en charge des disciplines fondamentales, de la voix, du handicap et du monde scolaire	Mise en place d'une CHAM vocale, voix du monde par exemple
	n°29 Renforcer l'offre d'enseignement supérieur de l'établissement	Maintenir le projet artistique et pédagogique de la maîtrise de Caen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable administrative	Maintien du projet d'excellence qui est la maîtrise de Caen dans sa forme actuelle
	n°30 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Appuyer l'existence du Chef-d'œuvre au lycée (passage de l'IMO à l'aménagement d'un atelier et/ou communication)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable administrative	Augmentation significative des effectifs de lycéens/étudiants aménagés que ce soit dans le cadre d'une filière IMO ou d'une filière à aménagement d'horaires
n°X Mettre en place un projet d'innovation technologique et culturelle	n°31 Renforcer l'offre d'enseignement supérieur de l'établissement	Pélagier l'enseignement préparatoire par l'évolution des maquettes pédagogiques existantes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable administrative	Départ du dossier de demande d'agrément pour la mise en place d'un enseignement préparatoire dans les trois spécialités
	n°32 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Déposer un dossier de demande d'agrément dans les trois spécialités	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable administrative	Obtention de cet agrément
	n°33 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Etudier la faisabilité de la mise en place d'un COP musicales actualisées avec le Cargo et MEP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable administrative	Etude écrite de faisabilité de l'organisation d'un COP musicales actualisées et amplifiées entre MEP, le Cargo et le Conservatoire-Orchestre de Caen
	n°34 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Participer à l'aménagement d'une offre régionale d'enseignement supérieur en enseignement artistique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable administrative	Signature d'une convention quadripartite relative aux études supérieures artistiques
n°XI Mettre en place un projet d'innovation technologique et culturelle	n°35 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Promouvoir la formation LMI (former les enseignants, recruter)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable administrative	Augmentation du nombre d'étudiants inscrits en LMI
	n°36 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Concéder le projet d'ouverture d'une section à horaires aménagés DUT techniques de commercialisation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable administrative	Ouverture d'une section universitaire à horaires aménagés
	n°37 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Effectuer un panorama des outils existants et un référencement des leviers et freins	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable administrative	Utilisation d'au moins un outil collaboratif par l'équipe de direction
	n°38 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Utiliser un(les) outil(s) collaboratif(s) au sein de l'équipe de direction	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable administrative	Utilisation d'au moins un outil collaboratif par au moins un département pédagogique
n°XII Mettre en place un projet d'innovation technologique et culturelle	n°39 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Utiliser un(les) outil(s) collaboratif(s) au sein de l'équipe pédagogique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable administrative	Utilisation d'au moins un outil collaboratif par un enseignant pour travailler en mode coopératif avec ses élèves
	n°40 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Créer ou intégrer une communauté d'utilisateurs de TNI dans l'enseignement artistique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable de la formation musicale	Utilisation active et fructueuse du matériel installé
	n°41 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Mettre en place un accompagnement par un cycle de formation et un espace d'échanges d'expérience	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable de la formation musicale	Evolution nette des pratiques
	n°42 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Utiliser le matériel acquis et installé	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable de la formation musicale	Partage de ressources et d'expériences avec d'autres établissements concernés
n°XIII Mettre en place un projet d'innovation technologique et culturelle	n°43 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Repérer les enseignants et classes impliqués par cette expérimentation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Professeur d'informatique musicale	Expérimentation active d'instruments connectés en dehors du CRR/MDT
	n°44 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Mettre en place, suivre et évaluer un projet de sensibilisation et d'apprentissage	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Professeur d'informatique musicale	Mise en oeuvre d'un projet d'innovation technologique et culturelle
	n°45 Initier une utilisation d'outils collaboratifs	Intégrer ce projet aux projets d'actions culturelles de l'établissement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Professeur d'informatique musicale	Visibilité de ces nouvelles pratiques dans les projets d'actions culturelles de l'établissement
	n°46 Initier une utilisation d'outils collaboratifs		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Professeur d'informatique musicale	

Conclusion

La validation de ce projet d'établissement est une nouvelle étape dans la vie du Conservatoire & Orchestre de Caen. Il livre pour les années à venir, sans renier son histoire ni faire table rase du passé, une nouvelle feuille de route dans un contexte que chacun souhaite apaisé et de confiance renouvelée. Lors de l'élaboration de ce projet, le volet des moyens a été pensé de manière centrale mais pas cruciale ; il serait bien entendu naïf de penser que la mise en œuvre d'un tel projet ne nécessite pas un budget conséquent et une politique volontaire en matière de ressources humaines, ceci étant, les actions décrites ici peuvent être conduites dans le cadre d'exercices budgétaires maîtrisés : un projet « pragmatiquement ambitieux » en somme.

Comme cela a été évoqué dès les premières pages de ce document, l'appellation même de l'établissement - Conservatoire & Orchestre de Caen - illustre simplement mais précisément l'ambition que porte ce 3ème projet d'établissement.

Même si chacun des grands items est suffisamment détaillé pour donner une ligne directrice générale cohérente, le projet laisse à dessein une grande place à l'inventivité et la créativité. Les équipes projets⁸⁸ et - plus spécifiquement pour les questions pédagogiques - les départements pédagogiques sont invités à se saisir des espaces de liberté qu'il prévoit, pour faire de la période 2019-2024 des années d'expérimentation, d'innovation et d'action publiques partagées.

⁸⁸ Cf. Tableaux de bord : chaque objectif opérationnel est piloté par un chef de projet qui doit donc constituer puis animer une équipe projet

Liste des acronymes utilisés

ADAMI	Société civile pour l'administration des droits des artistes et musiciens interprètes
AMA	Aspects des Musiques d'Aujourd'hui
APEC	Association des parents, élèves et amis du conservatoire
A(T)EA	Assistant (territorial) d'enseignement artistique
CEC	Certificat d'études chorégraphiques
CEFEDM	Centre de formation des enseignants de la danse et de la musique
CEM	Certificat d'études musicales
CET	Certificat d'études théâtrales
CHA	Classe à horaires aménagés
CNSMD	Conservatoire national supérieur de musique et de danse
COP	Cycle à orientation professionnelle
CRC	Conservatoire à rayonnement communal
CRI	Conservatoire à rayonnement intercommunal
CRD	Conservatoire à rayonnement départemental
CRR	Conservatoire à rayonnement régional
CRRHMD	Centre de ressources régional handicap musique danse
DEC	Diplôme d'études chorégraphiques
DEM	Diplôme d'études musicales
DET	Diplôme d'études théâtrales
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DUT	Diplôme universitaire technologique
EAC	Éducation artistique et culturelle
EPSM	Établissement public de santé mentale
ERP	Établissement recevant du public
ESAM	École supérieure d'arts et média
ETP	Équivalent temps plein
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
IMEC	Institut mémoires de l'édition contemporaine
IUT	Institut universitaire technologique
LMI	Licence de musicologie parcours musicien interprète
MEP	Musique en plaine
ODIA	Office de diffusion et d'information artistique
ORN	Orchestre régional de Normandie
P(T)EA	Professeur (territorial) d'enseignement artistique
SACEM	Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique
SNOP	Schéma national d'orientation pédagogique
TMD	Techniques de la musique et de la danse
TNI	Tableau numérique interactif
ULIS	Unité localisée pour l'insertion scolaire

Table des matières détaillée

Propos Liminaire	p. 4
Missions	p. 6
<u>Etat des lieux</u>	p. 8
L'offre d'enseignement	
L'enseignement artistique initial en horaire traditionnel	
Les classes à horaires aménagés	p.9
La licence musicien interprète	p.11
Le centre de Ressources Régional Handicap Musique Danse	
La politique tarifaire	p.12
L'offre de sensibilisation	p.13
L'offre de diffusion	p.15
Les moyens mis en œuvre	p.17
Les équipes	
Les instances de concertation et de décision	p.19
Les bâtiments	p.20
Les éléments budgétaires	p.22
<u>Philosophie générale du projet</u>	p.24
Une éducation à l'art	
Une éducation par l'art	
<u>Plan d'action 2019-2024</u>	p.26
<u>Enjeu n°1</u> ; développer l'ancrage local et le rayonnement de l'établissement au regard des moyens financiers, techniques et humain dont il dispose	
✓ <u>Objectif stratégique n°1</u> : optimiser la gestion des ressources, le fonctionnement interne et les rouages de l'établissement	

○ <i>Objectif opérationnel n° 1 : définir une politique priorisée de gestion, entretien et renouvellement des ressources matérielles</i>	
○ <i>Objectif opérationnel n°2 : revisiter les instances, textes et procédures internes</i>	p.27
○ <i>Objectif opérationnel n°3 : préciser les périmètres d'action de chacun par une gestion efficiente des ressources humaines</i>	
✓ <u>Objectif stratégique n°II</u> : renforcer l'action et la visibilité du Conservatoire & Orchestre de Caen sur l'ensemble du territoire communautaire	p.28
○ <i>Objectif opérationnel n°4 : rééquilibrer la conduite de projets pédagogiques sur le territoire communautaire</i>	
○ <i>Objectif opérationnel n°5 : élaborer puis mettre en œuvre une stratégie d'augmentation de la fréquentation des manifestations de l'établissement</i>	p.29
○ <i>Objectif opérationnel n°6 : renouveler la stratégie de communication de l'établissement au regard du projet</i>	p.30
✓ <u>Objectif stratégique n°III</u> : inscrire l'établissement dans une politique généralisée de partenariats et de réseau	
○ <i>Objectif opérationnel n°7 : renouveler et optimiser les relations et échanges avec les acteurs institutionnels du territoire et de la diffusion</i>	p.31
○ <i>Objectif opérationnel n°8 : professionnaliser les modes de coopération et d'échanges avec les structures (socio)culturelles partenaires de l'établissement</i>	
○ <i>Objectif opérationnel n°9 : inscrire l'établissement dans une logique multi-échelle de réseau</i>	p.32
<u>Enjeu n°2</u> : redéfinir l'identité de la saison musicale de l'Orchestre de Caen comme composante d'un établissement culturel au format unique en Europe	p.33
✓ <u>Objectif stratégique n°IV</u> : conforter l'existence d'une phalange symphonique de proximité	
○ <i>Objectif opérationnel n°10 : créer une articulation positive avec les autres formations orchestrales régionales</i>	
○ <i>Objectif opérationnel n°11 : poursuivre les mini-concerts en famille, les cycles découvertes et les autres actions menées sur le territoire en ce sens</i>	
○ <i>Objectif opérationnel n°12 : définir puis mettre en œuvre une véritable politique de conquête de recettes privées (mécénat, fondations et partenaires entreprises)</i>	p.34

✓ <u>Objectif stratégique n°V</u> : conforter l'inscription de la saison musicale de l'orchestre de Caen, et au-delà, de tout l'établissement, dans la promotion de la musique d'aujourd'hui	p.35
○ <i>Objectif opérationnel n°13</i> : Assurer au festival Aspects des Musiques d'Aujourd'hui des lettres de noblesse nationales voire européennes	
○ <i>Objectif opérationnel n°14</i> : Amplifier la politique de diffusion et de commande d'œuvres d'aujourd'hui	p.36
○ <i>Objectif opérationnel n°15</i> : élargir cette politique à l'ensemble de l'établissement	
✓ <u>Objectif stratégique n°VI</u> : rendre visible et palpable le croisement entre artistique et pédagogique	p.37
○ <i>Objectif opérationnel n°16</i> : marquer la saison du sceau de la jeunesse	
○ <i>Objectif opérationnel n°17</i> : développer le principe d'un orchestre de Caen « orchestre d'application », outil de formation et de perfectionnement	
○ <i>Objectif opérationnel n°18</i> : développer un volet « école du spectateur » à destination des élèves de l'établissement	p.38
<u>Enjeu n°3</u> : faire évoluer les dispositifs, les pratiques et les modèles pédagogiques dans un esprit d'exigence, d'ouverture et d'équilibre entre enseignement spécialisé et éducation artistique et culturelle	p.39
✓ <u>Objectif stratégique n°VII</u> : repenser les premiers et derniers pas de la pratique artistique au conservatoire	
○ <i>Objectif opérationnel n°19</i> : repenser le format d'accueil lors des premières années d'apprentissage que ce soit en éveil-initiation ou en cycle I	
○ <i>Objectif opérationnel n°20</i> : proposer de nouveaux projets d'éducation artistique et culturelle basés sur la pratique	p.40
○ <i>Objectif opérationnel n°21</i> : soutenir et accompagner la pratique artistique des amateurs	p.41
✓ <u>Objectif stratégique n°VIII</u> : cultiver et développer les filières d'excellence	p.42
○ <i>Objectif opérationnel n°22</i> : soutenir et développer les classes à horaires aménagés	
○ <i>Objectif opérationnel n°23</i> : renforcer et actualiser l'offre d'enseignement préprofessionnel de l'établissement	p.43
○ <i>Objectif opérationnel n°24</i> : renforcer l'offre d'enseignement supérieur de l'établissement	p.44

✓ <u>Objectif stratégique n°IX</u> : mener une (R)évolution numérique nécessaire et attendue	
○ <i>Objectif opérationnel n°25</i> : initier une utilisation d'outils collaboratifs	
○ <i>Objectif opérationnel n°26</i> : s'approprier et optimiser l'équipement des salles de formation et culture musicales de tableaux numériques interactifs	p.45
○ <i>Objectif opérationnel n°27</i> : expérimenter l'utilisation d'instruments dits connectés au-delà du Centre de Ressources Régional Handicap Musique Danse	p.46
Tableaux de bord	p.47
<u>Conclusion</u>	p.50
Liste des acronymes utilisés	p.51
Table des matières détaillée	p.52

